

**SIDOSRYHMIEN VAIKUTTAMINEN
JULKISHALLINNOLLISESSA
PROJEKTIOORGANISAATIOSSA – CASE 6AIKA**

Ryhänen Juho-Pekko
Pro Gradu -tutkielma
Hallintotiede
Johtamiskorkeakoulu
Tampereen yliopisto
Toukokuu 2017

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede, Pro Gradu -seminaari – ja tutkielma 2016, 40 op

RYHÄNEN, JUHO-PEKKO: Sidosryhmien vaikuttaminen julkishallinnollisessa projektiorganisaatiossa – case 6Aika

Pro Gradu -tutkielma, 100 sivua, 2 liitettä (14 sivua)

Tutkielman ohjaaja: Jan-Erik Johanson

Toukokuu 2017

Avainsanat: Projekti, sidosryhmä, elinkaari

Tutkimus käsittelee projekteja tapana saavuttaa organisatorisia tavoitteita sekä tapana tehdä työtä organisaatioissa. Organisaatioiden projektifikoitumista on ennustettu pitkään, sillä projektit nähdään usein tehokkaammin tavoitteisiin pyrkivinä, kuin organisatoriset rutiinit, joita projektit pyrkivät korvaamaan. Projektit voidaan nähdä myös erillisinä organisaatioinaan, vaikka usein ne emergoivatkin emo-organisaatioistaan. Projekteja tällä tavoin katsova näkökulma on organisaatioteoreettisesti ympäristö- ja kontingenssiteoreettinen. Tässä tutkimuksessa tätä koulukuntaa edustavana olennaisimpana teoriana on sidosryhmäteoria. Sidosryhmäteoria on luotu kuvaamaan organisaation ympäristössä toimivien tahojen valtaa ja riippuvuussuhteita kohdeorganisaatioihin. Tästä teoreettisesta viitekehyksestä tutkimuksessa pyritään arvioimaan, kuinka yhden julkishallinnollisen yhteis- ja kehittämishankkeen ajalliseen prosessiin vaikuttivat sen sidosryhmäverkostossa toimivat toimijat. Tutkimus suoritettiin teoriaohjaavalla sisällön analyysillä tutkimusaineistosta, joka kattaa kyseisen hankkeen strategian, suurimpien hankkeiden rahoituspäätökset, sekä hankkeen johto- ja ohjausryhmän pöytäkirjat kahden ensimmäisen toteutusvuoden ajalta. Sisällön analyysin avulla hankkeelle määriteltiin elinkaari, johon sidosryhmien toimintaa pyrittiin arvioimaan. Tätä varten muotoiltiin tutkimuskysymys: Miten 6aika-organisaation ajalliset prosessit ovat eronneet projektiorganisaatioille hahmotelluista teoreettisista ajallisista prosesseista ja mitä vaikutusta erilaisilla sidosryhmillä on ollut tähän prosessiin? Tai lyhyemmin: Miten sidosryhmät ovat vaikuttaneet ajallisesti 6aika-hankkeen kahden ensimmäisen vuoden aikana? Tutkimuksen lopputulemana todettiin, että sidosryhmillä oli hankkeen toimintaa hidastava vaikutus. Hankkeen hidastuminen sidosryhmätoiminnan kautta johtui useista eri seikoista. Ensimmäinen on selkeästi hankkeen toteuttajien liian varhainen lähteminen sen toteutukseen. Toinen oli sidosryhmäverkoston monimutkaisuus ja siinä esiintyvien vaateiden ristiriitaisuus. Kolmas mahdollinen hanketta hidastava tekijä oli viivästyksistä syntyneeseen kiireeseen reagointi kontrollia lisäämällä. Näiden tekijöiden johdosta hankkeen yhteistyö jäi irralliseksi. Tutkimuksen pohjalta mielenkiintoisena jatkotutkimuksen aiheena voidaan pitää projektien arviointiin liittyviä kysymyksiä.

Sisällys

1 JOHDANTO	1
2 TEORIALUKU	5
2.1 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET KÄSITTEET.....	5
2.2 PROJEKTIT	6
2.2.1 Projektit ja rutiinit	6
2.3 Projektien elinkaari	8
2.3.1 Hahmottelun jakso	8
2.3.2 Suunnittelun jakso.....	9
2.3.3 Toteutuksen jakso	12
2.3.4 Projektin päättämisen jakso	13
2.4 SIDOSRYHMÄT.....	16
2.4.1 Valta, legitimiteetti ja kiire	17
2.4.2 Projektien elinkaari ja sidosryhmät.....	19
2.4.3 Vaikuttamisen strategiat ja vallan muodot.....	20
3 METODIA JA MATERIAALILUKU.....	22
3.1 Tutkimuksen metodologia.....	22
3.2 Tutkimusaineisto.....	25
3.3 Tutkimusprosessi	28
3.4 Tutkimuksen heikkoudet ja vahvuudet	33
4 ANALYYSILUKU	36
4.1. Elinkaaren määrittäminen päivämäärien avulla	36
4.2 Pöytäkirjojen tematisointi	37
4.2.1 Hahmottelun teemat	37
4.2.2. Suunnittelun teemat.....	37
4.2.3 Toteutuksen teemat	44
4.2.4 Päättämisen teemat.....	46

4.3 Tematisoinnin suhteutus projekteja käsittelevään teoriaan.....	47
4.4 Tematisoinnin suhteutus sidosryhmäteorian viitekehykseen.....	51
4.5 Projektin elinkaaren määrittäminen	57
4.6 Sidosryhmien vaikutus projektin elinkaarella.....	59
5 POHDINTALUKU	62
5.1 6Aika-hanke	62
5.2 Emergoituneet teemat	64
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	70
7 LÄHTEET.....	74
LIITTEET	82
Liite 1 – Teemat jaksoittain	82
1. Jakso (15.5.2014-19.9.2014).....	82
2. Jakso (20.9.2014-25.1.2015).....	84
3. Jakso (26.1.2015-2.6.2015).....	87
4. Jakso (3.6.2015-8.10.2015).....	90
5. Jakso (9.10.2015-14.2.2016).....	91
6. Jakso (14.2.2016-21.6.2016).....	93
Liite 2 – Lista sidosryhmistä.....	95

1 JOHDANTO

Käsillä oleva Pro Gradu -tutkielma käsittelee projekteja ja projektifikoitumista julkishallinnollisessa ja sidosryhmäteoreettisessa kontekstissa. Tutkielman tutkimuskohteena on valtakunnallinen kehittämis- ja yhteistyöhanke nimeltä 6Aika. 6Aika-hanketta toteuttavat yhteistyössä maamme kuusi suurinta kaupunkia: Helsinki, Espoo, Vantaa, Tampere, Turku sekä Oulu; sen rahoitus perustuu Euroopan unionin aluekehitys- ja sosiaalirahaston myöntämiin rahoituspäätöksiin, joihin kuuluu myös kaupunkien omarahoitteisuus osuuksia, mutta myös muihin lähteisiin, kuten innovaatorahoituskeskus Tekesin myöntämään rahoitukseen. Rahoituksen ja sen ympärille muotoutuvan rahoitusinstrumentin myötä 6Aika-hankkeen ympärille rakentuu monimuotoinen sidosryhmien verkosto, johon kuuluu toimijoita ylikansallisista, kansallisista, maakunnallisista sekä kunnallisista tai paremminkin kaupungillisista toimijoista. Euroopan unionin tasolla tähän verkostoon kuuluvat mm. Euroopan komissio sekä edellä mainitut Euroopan unionin rahastot, kansallisia toimijoita ovat mm. hankkeen hallinto- ja valvontaviranomaisena toimiva Työ- ja elinkeinoministeriö ja liikenne- ja viestintäministeriö, maakunnallisella tasolla rahoituspäätöksiä käsittelevät Uudenmaanliitto ja Hämeen ELY ja kaupungillisella tasolla esim. kaupunginjohtajat ja tietojohtajat.

Tutkimuksen rajauksista johtuen tutkimus keskittyy pääasiassa tämän verkoston ympärille. 6Aika-hankkeen sidosryhmä verkostoa voidaan tarkastella kuitenkin myös laajemmin, jos otetaan huomioon kaikki sen kanssa yhdessä toimivat tai siitä hyötymään pyrkivät tahot aina kansainvälisistä konferensseista yksittäisten osatoteuttajien pilotteihin. Tähän tutkimuksessa ei ole kuitenkaan tarpeeksi lähdeaineistoa, eikä ajallisia resursseja. Niinpä tutkimus keskittyykin niihin sidosryhmiin, joilla on eniten valtaa 6Aika-hankkeen toimintaan ja joista raportoidaan yhdessä hankkeen ajallisten prosessien kanssa.

Tutkimusaineisto perustuukin pääasiassa hankkeen pöytäkirjoihin hankkeen kahden ensimmäisen toteutusvuoden ajalta vuosina 2014-2016. Näissä pöytäkirjoja on kaksi eri tasoa riippuen siitä ovatko ne hankkeen ylimmän päättävän elimen – johtoryhmän pöytäkirjoja vai 6Aika-strategian toimeenpanosta vastaavan elimen – ohjausryhmän pöytäkirjoja. Muu tutkimusaineisto perustuu hankkeen päivitettyyn strategiaan sekä Euroopan unionin rakennerahastojen tietopalvelusta haettuihin aineistoihin.

6Aika-hanke näyttäytyy laajana sen toimijoiden levittäytyessä ympäri Suomen. Näin sitä voi olla vaikea nähdä yhtä tai rajattua joukkoa tavoitteita toteuttavana projektina. Toiminnan laajuudesta huolimatta 6Aika-hankkeella on kuitenkin monia projektifikoitumisen ja projektiorganisaatioiden piirteitä. Tällaisia ovat mm. sille muodostetut väliaikaiset toimielimet, kuten 6Aika-strategiatoimisto tai edellä mainitut johto- ja ohjausryhmä. 6Aika-hankkeella on myös selkeästi muodostettavissa oleva elinkaari, jonka alku loppumispäivämäärät väljimmässä kontekstissa määrittää Euroopan unionin rahastojen toimikausi vuodesta 2014 vuoteen 2020. Myös sidosryhmätoiminta on hyvin yleistä projektiorganisaatioissa, sillä niiden toteutuksen onnistumisessa voimakkaana indikaattorina on projektin rahoittajan tuki ja niiden vaikuttavuuden arvioinnista päättää poikkeuksetta se taho, jolle projektin tuotokset on tarkoitettu.

Projekteja käsittelevä teoria voidaan nähdä myös kuuluvana organisaatioteoreettisessa ajattelussa sen ympäristö- ja kontingenssiteoreettiseen ajatteluun. (Freeman 2010 & Söderlund 2004 & Söderlund 2011 & Shenhar 2001) Näistä kahdesta sidosryhmäteoria sijoittuu filosofisilta lähtökohdiltaan enemmän markkinalogiikan alaisuuteen ja managerialismiin, kun vuorostaan projekteja käsittelevä teorian osuus on lähtökohdiltaan neutraalimpi. Molempia käsittelevä aineisto koostuu tieteellisissä julkaisuissa julkaistuihin artikkeleihin. Joukossa on kuitenkin myös erilaisia organisaatioteoreettisia merkkiteoksia, kuten Max Weberin (1922) *Wirtschaft und Gesellschaft* ja Edward Freemanin (1984) *Strategic Management: A stakeholder approach*.

Sekä sidosryhmäteoreettinen ajattelu, että projektifikoituminen on nähty tähän aikaan kuuluvina ilmiöinä: parempana mallinnuksesta todellisuudesta, uutta ymmärrystä luovana ja vanhaa korvaavana. Samainen näkemys ajoi tähän tutkimuksen tekoon. Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen perehtyminen ja itse tutkimuksen tekeminen ovat kuitenkin hillinneet tätä näkemystä. Yksi tähän näkemykseen vaikuttanut henkilö on Daniel Defoe, (1697) joka teoksessaan 'Essay upon Projects' kuvailee omaa aikaansa projektien aikakautena. Hänelle erilaisten projektien määrällinen kasvu näkyi voimakkaana kontrastina siihen, kuinka aiemmin tavoitteita oli saavutettu. Nykyisyyden ja menneisyyden välillä on kuitenkin lukuisia eroja ja se, että projekteja on historiassa esiintynyt enemmän tai vähemmän jaksoittain puhuu projektien luonteen ymmärtämisen puolesta. Siinä missä useimmiten organisaatiot suorittavat työtään rutiinin omaisesti ja syklisesti, vuodesta toiseen tai Defoen elinaikana satokaudesta toiseen, projektien työn luonne ja aikakäsitykset perustuvat asioiden väliaikaisuuteen. Tämä muuttaa organisaatioin ja sen yksilöiden kokemusta omasta toiminnastaan huomattavasti. Projekteja voidaankin tutkia monista eri näkökulmista, joko

omina organisaatioinaan, strategioiden ja politiikkalinjausten tavoitteiden toteuttamisen välineenä tai tapana tehdä työtä.

Sidosryhmäteoria puolestaan nähdään monesti vastauksena puhtaan markkinalogiikan aiheuttamiin ongelmiin, joissa yritys toiminnassaan ajattelee vain omaa etuaan. Tämä onkin sidosryhmäteorian ydin. Freemanin et al. (2010) mukaan taloustieteiden ja Weberin (1947) byrokratiateorian perustalle rakennettu maailmankuva, joka on edelleen vallalla moderneissa yrityksissä ja hallinnoissa on muuttunut haitalliseksi näille yrityksille globaalissa maailmassa, kun näiden omistajien vastuu nähdään ylettyvän vain sijoituksensa menettämiseen. (Freeman et al.2010; 3-4) Tällainen näkökulma on ristiriidassa vallalla olevasta paradigmasta siitä, kuinka yritysten tulisi toimia ja sitä voidaankin kritisoida useasta eri näkökulmasta.

Esim. taloustieteen nobelisti Milton Friedmanista (1962) yrityksen kiinnostus toimipaikkansa asukkaista ja instituutioista on luonnollista ja näihin resurssien panostaminen hyödyllistä, mutta Friedmanista on kuitenkin väärin kutsua tätä niin sanotusti 'sosiaalisiksi vastuiksi', sillä tällainen suunnittelu on perusteltavissa yrityksen itseintressillä. (Friedman 1962; 132) Usein tämä yrityksen itseintressi yksinkertaistetaan voiton tavoitteluksi. Tällaisena sidosryhmäteoreettinen ajattelu tarvitsee toimiakseen yhden arvon tuottamisen funktion, jotta eturistiriita tilanteissa osataan tehdä oikea ratkaisu. (Jensen 2002; 232) Yrityksen strategian toimiessa tästä yhdestä voiton tavoittelun näkökulmasta Michael Porterin (1998) kuvaama strategisten tavoitteiden työkaluna toimiva arvon tuotannon ketju ja siinä osallisina olevien toimijoiden suhteet perustuvat sopimuksiin. Näillä sopimuksilla Oliver Williamsonista (1985) sidosryhmät voivat esittää vaateitaan ja suojata itseään, eikä hän näe näin sidosryhmille kuuluvan samanlaista huomiota, kuin yhtiön osakkeenomistajille, joita varten yhtiö tuottaa voittoa.

Nämä sidosryhmäteorian ongelmat kuitenkin poistuvat, kun tarkastelun lähtökohtana on julkishallinnollinen organisaatio. Tällöin ei tarvitse takertua filosofisiin eroihin siitä, millainen toiminta kuuluu taloustieteellisesti yrityksille. Toisin kuin yksityisissä yrityksissä julkishallinnoissa tavoitteena ei ole voiton tavoittelu vaan ennen kaikkea vaan kansalaisten palveleminen ja heidän valittujen edustajiensa toimintalinjauksiensa täyttäminen. Tutkimuskohteen julkishallinnollisuus luo tutkimukselle sidosryhmäteoreettisesti muita sidosryhmien määrittelyyn liittyviä lähtökohtia. Näitä lähtökohtia määritellään tutkimuksessa vallan, legitimitetin ja kiireen avulla. Näistä kaksi: valta ja legitimitetti ovat julkishallintoa kuvaavia piirteitä. Yhdessä nämä kaksi muodostavat Weberin (1947) mukaan auktoriteetin, jota voidaan kutsua oikeutetun vallan käytöksi. Julkishallinnolliset

organisaatiot on rakennettu tästä lähtökohdasta oikeusvaltio periaatteen pohjalle. Julkisen vallan käyttö on rajattu viranomaisille ja sen tulee perustua aina lakiin.

Nämä teorioiden luoma kuva todellisuudesta peilautuu tutkimusaineistossa ja tutkimuskohteessa. Työn teon lähtökohdat ovat projektinomaiset, toimintaa ohjataan ja valvotaan talouden näkökulmasta ja kaikessa toiminnassa aina pöytäkirjojenpidosta eri toimijoiden suhteisiin pyritään oikeudellisesti viralliseen toimintaan. Näistä lähtökohdista pyritään tutkimuksessa arvioimaan sisällön analyysin avulla arvioimaan, kuinka sidosryhmätoiminta vaikuttaa 6Aika-hankkeen ajallisiin prosesseihin.

2 TEORIALUKU

2.1 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET KÄSITTEET

Projekteilla tutkimuksessa tarkoitetaan organisaatioiden tavoitteellisia prosesseja, jotka ovat olemukseltaan irrotettavissa organisatorisista rutiineista. Projektit voidaan nähdä tehokkaana tapana saavuttaa organisatorisia tavoitteita ja ne ovatkin alkaneet korvata rutiineja keinona tehdä työtä organisaatioissa. (Midler, 1995 & March, 1995 & Winter et al., 2006) Niiden tehokkuus rutiinien korvaajana perustuu ennen kaikkea tavoitteellisuutena ja tulevaisuuteen suuntautumisena. (Scranton 2015, 2)

Projekteja ei voi kuitenkaan tylpistää vain keinoksi toteuttaa strategiaa, sillä ne eroavat myös perinteisten organisaatioiden tavasta toimia sekä näiden organisaatioiden rakenteista. Ne voidaan nähdä itsenäisinä olioina. Rakenne ei ole kuitenkaan projektin merkittävin erottava tekijä perinteisistä organisaatioista. Oleellisin projekteja ilmentävä ja muista organisoitumisen muodoista erottava tekijä on sen elinkaari, joka on projektien oleellisin suunnittelunfunktio, myös määrittävä tekijä, jonka avulla voimme kutsua projekteja väliaikaisiksi organisaatioiksi. (Scranton 2015, 4)

Sidosryhmillä tarkoitetaan organisaation toimintaan vaikuttavia tai sen toimintaan vaikuttamaan pyrkiviä tahoja, joita ei mielletä osaksi organisaation rakennetta. (Freeman 1984) Teoreettinen rajanveto on häilyvä ja lähteistä riippuen sidosryhmiksi voidaan lukea laajempi tai suppeampi joukko aina globaaleista toimijoista yksilöihin asti. (Wilson 1995 & Aaltonen & Kujala 2010 & Mitchell et al. 1997) Käsitteen vakiintumattomuuden takia tutkimuksen teoria keskittyykin valtaaan sidosryhmiä rajaavana tekijänä. Projektien tapaan myös sidosryhmät voidaan nähdä omiksi olioikseen, olivatpa ne järjestäytyneitä tai eivät ja olivatpa niiden jäsenet homo- tai heterogeenisiä.

2.2 PROJEKTIT

2.2.1 Projektit ja rutiinit

Projektit eroavat sosiokulttuurillisena toimintana rutiineista, jotka ovat perinteisten organisaatioiden pääasiallinen keino toteuttaa organisatorisia tehtäviään. (Scranton 2015, 3) Toisin kuin rutiinit projektit ovat aina yritys saavuttaa jotain uutta ja näin ollen niiden lopputulemat ovat vielä tiedon ulottumattomissa. Scrantonista (2015, 3) näiden lopputulemien muovaaminen saavutuksiksi edellyttää suunnittelulta ja toiminnalta tutkivaa yhteistyötä, tarvittaessa säännöistä joustamista sekä improvisaatiota. Nämä projektien menestymisen edellytykset ovat rutiinien kanssa jännitteitä luovia ja voivat johtaa ylimmän johdon pyrkimyksiin hallita projekteja. (Scranton 2015, 4). Näin tapahtuessa, on mahdollista, että projekteista muodostuu huomaamatta tehtäviä, typistäen ne johdolle raportoinniksi ja arvioinniksi.

Rajanveto projektien ja rutiinien välillä on usein häilyvä, sillä myös rutiininomaisia tehtäviä voidaan toteuttaa, jos ei projekteina niin ainakin niiden omaisesti. Scranton (2015) korostaa voimakkaasti projektien ja rutiinien eroja. Loogisesti tämä johtuu siitä, että lopulta rutiinin omaisista projekteista voidaan muodostaa rutiineja, kun sen sijaan ainutkertaisissa projekteissa, jotka ovat Scrantonille (2015) 'oikeita' projekteja – tätä ei voida tehdä.

Projektien ja rutiinien välisen erottelun pohjalta voidaan nostaa kaksi perustavanlaatuisesti organisatorista tehtäväryhmää: uniikit ja toistuvat tehtävät. Uniikit tai ainutkertaiset projektit on luotu tilanteeseen, joka ei tule toistumaan, kun taas toistuvat projektit on luotu tehtävään, jonka luonteeseen kuuluu toistettavuus. (Lundin & Söderholm 1995, 441) Huomioitavaa on, että toiminta muodostuu erilaiseksi erilaisissa tehtävissä. Kun väliaikainen organisaatio muodostetaan toistuvaa tehtävää varten sen jäsenet tietävät mitä heidän tulee tehdä ja miksi ja kenen tulisi tehtävä suorittaa. Kokemus on kaikille kutakuinkin samanlainen ja kuva tehtävästä muodostuu yhteisen tulkinnan perusteella. Jos tehtävä on kuitenkin uniikki, kelläkään ei ole välittömästi käsitystä siitä mitä tulisi tehdä. Vision muodostus, joustavuus ja luovuus ovat tarpeen ja esimerkiksi verrokki projektien etsiminen on hyödyllistä. (Lundin & Söderholm 1995, 441)

Projektien erottaminen rutiineista tukeutuu ajatukseen niistä omana toiminnan muotonaan. Projektit voidaan kuitenkin erottaa myös omaksi organisaatiotyyppikseen. Vaikka projektiorganisaatiot usein

emergeerivat perinteisistä organisaatioista ne täyttävät myös itsenäisesti organisaation määritelmän; samalla ne eroavat piirteiltään tarpeeksi, jotta niitä voitaisiin kutsua omiksi olioikseen. Tällaiseksi erottavaksi piirteeksi voi muodostua esimerkiksi projektien aikakäsitys. (Lundin & Söderholm 1995, 440)

Ajatukseen projekteista toimintatapana kuuluu idea niistä hallinnoivasta emo-organisaatiosta. Tämän idean pohjalta projektit ovat vain yksi keino järjestää toimintaansa tavoitteiden ratkaisemiseksi, eivätkä siis oma organisaatio mallinsa. Ilman projekteja käsittelevää termistöä tällaista organisaatiota voitaisiin luonnehtia matriisi-organisaatioksi, jossa on pääosin luovuttu vertikaalisesta hierarkiasta ja jossa organisatorisia tavoitteita pyritään toteuttamaan tiimeissä. (PMI 2013) Yhteen näiden yksittäisten tiimien toimet kiedotaan strategiaohjelmalla. Tällöin strategiaa voidaan edistää myös sillä, että samat johtajat ovat päättävässä asemassa useissa eri projekteissa.

Yhä useammat projekteja johtavat ja niiden parissa työskentelevät ovatkin juuri osa tällaisia ohjelmaa tai useamman projektin kokonaisuuksia. (Jugdev & Müller 2005, 20) Nämä ohjelmat auttavat emo-organisaatiota paremmin integroimaan projektit osaksi omaa organisaatiotaan. Projekteista onkin tulossa etenevässä määrin yhä useampien tavaksi tehdä työtä ja rajat organisatoristen prosessien ja projektien välillä ovat häilymässä. (Midler 1995) Voidaan kuitenkin kysyä: ovatko perinteiset organisaatiot hajoamassa projektiorganisaatioiksi vai ovatko projekteista tulossa osa perinteisten organisaatioiden rutiineja?

2.3 Projektien elinkaari

Toisin kuin perinteisillä organisaatioilla, projektiorganisaatiolla on ennalta määrätty toiminnan alkamis- ja päättymishetki, jotka muodostavat aikajänteen organisatoriselle toiminnalle. (Lundin & Söderholm 1995, 438-439) Projektiorganisaatioissa ajankäytön mahdollisuudet korostuvat, sillä toisin kuin pysyvillä organisaatioilla – aika kirjaimellisesti loppuu ennemmin tai myöhemmin.

Aika voidaan kokea lineaarisena evolutiivisena kehityksenä syntymästä kuolemaan tai vastaavasti syklisenä, jossa asiat ja ilmiöt toistuvat toisensa jälkeen. (Lundin & Söderholm 1995, 440) Rutiinin omaisia tehtäviä suoritettaessa aika voidaan nähdä syklisenä tehtävästä toiseen. Rutiinien omaisissa projekteissa syklisyys on projektiorganisaation toiminnassa läsnä, mutta projektille on kuitenkin selkeästi määriteltävissä aloitus ja lopetus päivämäärät. Ainutkertaisissa projekteissa tätä syklisyyttä ei esiinny. Projektiorganisaatioiden elinkaari voidaan muodostaa näistä kahdesta aikakäsityksestä. (Lundin & Söderholm 1995, 440) Tämä aikakäsitys kuvaa syklistä ajan liikettä, joka ei kuitenkaan koskaan palaa samaan paikkaan.

Kun on tiedossa, että organisaatio tulee olemaan olemassa vain tietyn ajanjakson, on luonnollista nähdä sen elinkaari erinäisinä vaiheina. Projektiorganisaatio voidaan nähdä keinona muodostaa ajasta tällaisia ennakoitavia jaksoja. (Lundin & Söderholm 1995, 440) Projektin elinkaarta voidaankin kutsua myös sen osajoukkojen lopputulemaksi, jotka kattavat ainakin projektin hahmottelun, suunnittelun, toteutuksen ja lopetuksen vaiheet. (Jugdev & Müller 2005, 21) Näiden vaiheiden määrä ja tarkoitus on määritelty niiden organisaatioiden taholta, jotka ovat siinä osallisia. (Jugdev & Müller 2005, 21)

2.3.1 Hahmottelun jakso

Projektin hahmottelun vaiheessa on kyse erilaisten kysymysten asettelusta ja pyrkimyksestä vastata niihin. Kysymysten ei tule korostaa tavoitetta tai varsinkaan tehtäviä, vaan ne ovat ennemminkin koonti erialisista haasteista ja käytettävissä olevista resursseista. Toisin sanoen projektin hahmottelu on sen arviointia 'mitä meidän tulee tehdä ja mitä me tiedämme tähän mennessä', jotta työprosessi saadaan aloitettua. (Scranton 2015, 5)

Projektin hahmottelun vaiheeseen kuuluu myös alustavasti sen tavoitteen määrittely. Organisaatiot on luotu ja niillä on tarve toimia jonkun nimenomaisen tavoitteen tai tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lundin & Söderholm 1995, 438) Tämä tavoite luo organisaatiolle sen olemassaolon tarkoituksen ja motiivin organisaation toiminalle. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatio asettaa itselleen erilaisia tehtäviä. Tavoite legitimoisi väliaikaisen organisaation ja kuvastaa sen sitoutumista sille asetettuihin tavoitteisiin. (Lundin & Söderholm 1995, 440-441) Näin ollen tämän tavoitteen ymmärtäminen on oleellista projektiorganisaation ymmärtämiselle.

2.3.2 Suunnittelun jakso

Hahmotteluvaiheesta siirrytään suunnitteluun, jossa projektin suunnitteluryhmä ottaa aloituspisteekseen hahmottelun kautta syntyneen karkean arvion, jota on käytetty projektin aloittamisen perustana. Ryhmä muotoilee tästä arviosta yksityiskohtaisen määritelmän lopputulemaksi, aikatauluksi ja budjetiksi; se luo myös projektin hallinnoinnin järjestelmän, vallan käytön välineet sekä kuvauksen työprosessista, jossa näkyvät ne työsuoritukset, joiden valmiiksi saattamiseksi täytyy nimittää joku projektin loppuunsaattamiseksi. (Anthony et al. 2014, 514-515)

Projektisuunnitelma tehdään projektin tavoitteen saavuttamiseksi ja tehtävän toteuttamiseksi ja se on yleisesti jäsenneltävissä kolmeen osaan: työprosessin kuvaukseen, aikatauluun ja budjettiin. (Anthony et al. 2014, 515) Työprosessin kuvaus määrittää jokaisen työsuorituksen ja sen henkilön tai organisaation, joka on siitä vastuussa. Aikataulu puolestaan määrittää arvioidun ajan jokaisen työsuorituksen loppuunsaattamiseen, ennen kuin toinen työsuoritus voi alkaa. Hinta on määrätty projektin budjetissa. Jos työsuoritukset eri jaksoissa eivät ole kovin laajoja, ne yleensä niputetaan yhteen näkymään budjetissa. (Anthony et al. 2014, 515)

Projektiorganisaatiolle annettu tavoite on rajattava, sillä projektiorganisaatio on kykenevä huolehtimaan rajatusta määrästä ongelmia ja äärimmäisissä tapauksissa vain yhdestä. (Lundin & Söderholm 1995, 447) Projektin tavoitteen saavuttamisen helpottamiseksi sen toteutus on hyvä myös rajata joukoksi pienempiä osaprojekteja. Tällainen työosuus on mitattava inkrementti, joka kestää yleensä lyhyen aikaa viikon ja kuukauden väliltä. Sen tulisi olla yksiselitteinen, identifioitava tapahtuma, jota kutsutaan rajapyykiksi. Jokainen työsuoritus tulisi olla yksittäisen hallinnoijan vastuulla. (Anthony et al. 2014, 514) Tämä rajaa ja yksinkertaistaa tavoitetta sekä luo kuvan ajankäytöstä niiden toteuttamiseen. Toisaalta se toimii myös mekanismina sitoumuksen

turvaamiseen tiimin eri jäsenten välillä. (Lundin & Söderholm 1995, 446) Tavoite on määriteltävä niin, että siinä onnistuminen rajatussakin merkityksessä on mahdollista.

Tehtävä tarvitsee myös sen suorittajan ja ensimmäisiä kysymyksiä, joihin suunnitteluryhmän tulee vastata, onkin nimittää henkilö tai henkilöt, jotka ovat vastuussa projektin viemisestä läpi alusta loppuun. Näin syntyy tarve projektin aloittajalle ja liikevoiman aikaansaajalle. (Lundin & Söderholm 1995, 446) Huomattavaa tässä on, että projektin suunnittelijat usein eivät ole samoja, jotka sen toteuttajat. Tämä luo managerialistisen linjan projektin strategisen johdon ja operatiivisen johdon välille.

Strategisella tasolla emo-organisaation johto keskittyy suunnitteluun. Tätä suunnitelmaa toteutetaan organisaation operatiivisella tasolla niiden toimesta, jotka implementoivat suunnitelmat ja vastaavat lopputuloksesta. (Jugdev & Müller 2005, 20) Projektijohdon operatiivista roolia korostava näkemys menestymiseen painottaa projektin johtamisen arvoa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Erona näiden kahden välillä on että, vaikka projektijohtajat näkevät projektit niiden spesifien tavoitteiden näkökulmista ovat ne strategiselle johdolle usein vain keinoja suurempien tavoitteiden saavuttamiseksi, jotka usein ovat tosin riippuvaisia näiden projektien lopputulemista. (Jugdev & Müller 2005, 27) Vaikka haluttavaa onkin, että projektijohtajat ottavat vastuuta organisaation laajemmista tavoitteista on tämä usein vaikeaa projektien väliaikaisen luonteen johdosta; tätä on myös vaikeaa arvioida johtuen tauosta projektin päättämisen ja sen vaikutusten näkymisen välillä.

Kun projektin johto on valittu, tulee sen kanssa yhdessä tehdä suunnitelma siitä, kuinka organisaation ja sen sidosryhmien tavoitteita tullaan toteuttamaan. (Anthony et al. 2014, 144) Tämä strategian päivitys voidaan nähdä linkkinä sen tavoitteiden ja sen hallinnan välillä. Eri strategiat sopivat enemmän tai vähemmän eri organisaatiolle ja organisaation hallinnan välineiden tulisi olla räätälöityjä strategian tarpeisiin. Strategioilla on eri tehtävä prioriteetit, eri menestystekijät sekä eri kyvyt, näkökulmat ja käyttäytymistavat. (Anthony et al. 2014, 144) Rajallisten resurssien vuoksi on kuitenkin oleellista määrittää henkilöt ja organisaatiot, jotka toimivat ulkoisina tiedonlähteinä paikallisten ja ulkoisten lähteiden välillä. (Godenhjelm & Johanson 2016, 4)

Projektin rakenne muodostuu sille asetetusta projektitiimistä. Tiimin tarkoituksena on toteuttaa määrätyt tehtävät annetulla resursseilla, joilla pyritään toteuttamaan jokin muutos. (Lundin & Söderholm 1995, 439) Jokainen väliaikainen organisaatio täytyy suunnitella tiimin ympärille, sillä ne ovat luonnollisesti riippuvaisia jäsentensä tahdosta, sitoutumisesta ja osaamisesta. (Lundin &

Söderholm 1995, 442) Olo ryhmässä on usein ennalta määrätty ajan rajallisuuden vuoksi luoden paineita yksilöllisten tavoitteiden suorittamiselle. Yksilöillä on yleensä jokin toinen koti ennen ja jälkeen väliaikaisen organisaation olemassaolon, mikä johtaa siihen, että väliaikainen organisaatio on riippuvainen näistä emo-organisaatioista. (Lundin & Söderholm 1995, 442)

Projektitiimin orientoituminen ja yhteistyö, ovat ratkaisevan tärkeitä. Tiimi on projektin tuottava elementti, jonka oletetaan pystyvän ratkaisemaan kompleksisia ongelmia monimuotoisin keinoin ja on projektiorganisaatioilta tavoiteltavan luovuuden perusta. Ilman ymmärrystä tiimin rakenteesta ja sen jäsenten rooleista tai työtehtävistä ajautuu se helposti kaaokseen. (Keil & Mähring 2010) Näin ollen, sen hahmottaminen ketkä ovat tiimin jäseniä, mitkä ovat heidän tehtävänsä ja miten sekä miksi heidät on haluttu projektitiimiin, on olennaista tietoa. (Scranton 2015, 4)

Projektilla täytyy olla selkeä alkamispäivämäärä, jotta sen aloittaminen olisi kaikille siihen osallistuville selviö. (Lundin & Söderholm 1995, 446-447) Aikataulun suunnittelussa oleellista on kiinnittää huomiota eri tehtävien ja työsuoritusten aikatauluttamiseen. Näistä muodostuu toteutusvaiheen eri rajapyykkejä, joilla sen toteutumista voidaan seurata. Suunnittelua rajoittaa kuitenkin mahdolliset virhearviot ja ennakoimattomat esteet. (Anthony et al. 2014, 515)

Budjetointi on projektiorganisaatioissa verrattain poikkeavaa, koska organisaation rakenne ja koko ovat poikkeavia ja johtoa on hyvin vähän. Budjetoinnista tekee hankalaa se, jos projektitiimillä aiemmista projekteista ei ole kokemusta. Budjetit perustuvatkin usein suuntaviivoihin. (Anthony et al. 2014, 344) Budjetissa on otettava huomioon sellaiset kulut, joita on vaikea arvioida aiemman kokemuksen puutteesta ja kulut, joita tulee syntymään, mutta joita on ollut mahdotonta muuten kuin olettamalla ennustaa. Lopuksi, budjetin koko projektille tulisi olla valmiiksi tiukka, sillä todennäköistä, on että sitä joudutaan myöhemmin kasvattamaan. (Anthony et al. 2014, 515-516) Projekti alkaa, kun johto on hyväksynyt yleisesti, mitä tulee tehdä ja on allokoanut summittaisen määrän resursseja, sen suorittamiseen.

Projektille budjetoiduilla varoilla ja projektin kestolla on merkittävä rooli innovaatioiden synnylle. (Godenhjelm & Johanson 2016, 19) Tämä sinänsä ei ole yllättävää, mutta sitäkin enemmän se korostaa projektin rahoittajan ja omistajan merkitystä projektin onnistumisena. Indikaattorien välillä keskinäinen riippuvuus on suuri ja tämä osoittaaakin sen, että laaja joukko sidosryhmiä vaatii taloudellisia ja ajallisia resursseja. (Godenhjelm & Johanson 2016, 19)

2.3.3 Toteutuksen jakso

Projektin toteutumiseksi on myös tärkeää päästää suunnittelusta irti. Kun projekti on edennyt toteutus vaiheeseen johdon mielessä tulisi olla enemmän kysymys siitä, miten tavoitteet toteutetaan, kuin mitä toteutetaan. (Selvin & Pinto 1987, 40-41) Kun suunnitelmat on hyväksytty, tulisi projektin liikkua pisteestä A pisteeseen B ilman turhia pysähdyksiä ja epäröintejä. (Lundin & Söderholm 1995, 447- 448) Suunnitelmat mahdollistavat toiminnan ilman jatkuvaa hyväksyttämistä esimiehiltä ja kumppaneilta luoden pohjan itsenäisyydelle. Suunnitelmista tulee arvioitavaksi tarkoitettua yleistä tietoa ja ne sisältävät myös projektin arvioinnin kriteerit niille, jotka todellisuudessa toteuttavat projektin. (Lundin & Söderholm 1995, 447-448)

Aina ei ole kuitenkaan järkevää toteuttaa suunnitelmia pilkun tarkasti vaan usein suunnitelmat luovatkin viitekehyksen, joka legitimoii toteutuksen ilman ulkopuolista puuttumista. Suunnitelmat voivat olla huono kuvaus siitä, miten projektit todellisuudessa toteutetaan, mutta ne ovat kuitenkin tärkeitä luomaan toiminnalle aikaikkunan. Niinpä suunnitelmilla on symbolinen merkitys; instrumentaalisten funktioidensa lisäksi. Hyvin eritellyt ja tarkoin määritellyt suunnitelmat osoittavat, että henkilö tai henkilöt ovat päteviä väliaikaisen organisaation toteutukseen. (Lundin ja Söderholm 1995, 448) Tästä on nähtävissä, että suunnitelmilla on tärkeä merkitys toiminnan aloittajina, muttei instrumentaalisella tavalla. Symbolisilla merkityksillä on monesti vähintäänkin yhtä tärkeä merkitys. Suunnitelmat tukevat johdon omaa-ajattelua ja tekevät ympäristöstä helpommin hallittavan. Näin ne voidaan nähdä tärkeänä toiminnan fasilitoijana. (Lundin & Söderholm 1995, 448)

Hahmottelun ja suunnittelun vaiheiden päättyessä eri työsuoritukset, aikataulu ja budjetti tulisi olla selvillä; lisäksi jokaisen työsuorituksesta vastaava henkilö tulisi olla määritelty. Aikataulu osoittaa jokaiseen vaiheeseen kuluvan ajan ja budjetti osoittaa niiden suorittamiseen tarvittavat resurssit. (Anthony et al. 2014, 517) Näin ollen sekä projektin rahoittajan tai strategisen johdon, että projektijohdon tulisi olla tietoinen seuraavista kysymyksistä koko projektin toteutusvaiheen ajan: 1) Valmistuuko projekti asetettuun päivämäärään mennessä? 2) Täyttääkö valmistunut työ asetetut tavoitteet ja 3) Onko työ tehty budjetin puitteissa? Vastauksen ollessa ei, johonkin edeltävistä: voidaan hahmottaa mihin ongelmaan tulisi puuttua. (Anthony et al. 2014, 517)

Nämä kolme kysymystä ovat yhteydessä myös projektin aikana tehtävään raportointiin ja projektin johto tarvitseekin päätöksentekoonsa kolmen kaltaista raportointia: virhe-, etenemis-, sekä

taloudellista raportointia. (Anthony et al. 2014, 517) Virheraporteissa tulisi ilmenneiden ongelmien lisäksi esittää odotettavissa olevia ongelmia. Etenemisraportti vertailee todellista aikataulua ja kustannuksia näiden suunniteltuihin osiin, mutta siihen tulisi sisällyttää eri juoksevia tehtäviä, jotka eivät ole suoraan yhteydessä työhön. Talousraportointi tarjoaa tarkan erittelyn projektin etenemisen aiheuttamista ja sen vaatimista kuluista. (Anthony et al. 2014, 517) Projektin aikana tulisi yrittää kuunnella myös niin sanottuja hiljaisia signaaleja ja uudelleen arvioida projektin toteutumista eri vaiheiden jälkeen. (Anthony et al. 2014, 519)

Valvominen on mekanismi, jolla pyritään turvaamaan toiminta suunnitelmien mukaisesti. Haasteena on turvata suunnitelmien mukainen tie ja pitää kontrolli niihin muutoksiin, jotka täytyy tehdä. (Lundin & Söderholm 1995, 448) Valvonta ei tosin aina ole paikallaan; on olemassa häiriötekijöitä, joihin on puututtava ja muutoksia joita on ehkä tehtävä, mutta nämä voidaan nähdä lisäargumentteina avoimuuden, kuin valvonnan puolesta. Valvonta voidaan nähdä projektin strategisen johdon kontrollin välineenä, mutta sitä voidaan käyttää myös operatiivisen johdon työkaluna erilaisten yhteishankkeiden moninaisen toimijajoukon hallitsemiseen. (Lundin & Söderholm 1995, 448)

2.3.4 Projektin päättämisen jakso

Jokaiseen onnistuneesti toteutettuun projektiin kuuluu sen hallittu päättäminen. Jos projektin elinkaaren aikataulutus on ollut onnistunut sekä suunnittelun, että toteutuksen osilta tulisi projektin loppupuolella olla tarpeeksi väljyyttä sen lopettamisen prosesseille, joihin kuuluvat arviointi, projektitiimin uudelleen roolitus sekä opitun siirtäminen eteenpäin tai vaihtoehtoisesti arkistointi seuraavia projekteja varten.

Projektin arvioinnissa on kaksi ulottuvuutta: 1) projektin toteutuksen tehokkuuden arviointi sekä 2) projektin tuotosten arviointi. (Anthony et al. 2014, 520) Tehokkuuden arvioinnissa huomio tulee kiinnittää 1) projektijohdon arviointiin sekä 2) projektin hallinnan prosessiin. Projektijohdon arvioinnin taustalla on tavoite tukea päätöksentekoa siitä, miten projektijohtoa palkitaan ja roolitetaan projektin jälkeen. Projektin hallinnan prosessin arviointi puolestaan liittyy organisatoriseen oppimiseen. (Anthony et al. 2014, 520)

Tehokkuuden ja tarkoituksen mukaisuuden arviointi voidaan kuitenkin nähdä liiallisena projektien instrumentaalisen roolin korostamisena. (Jugdev & Müller 2005, 19-20) Tehokkuuden mittaamisen

painotukset johtavat helposti tilanteeseen, jossa projektin johto keskittyy projektin kykyyn vastata lyhyen tähtäimen tavoitteisiin ja aikapaineeseen, unohtaen sidosryhmät ja sivuuttaen niiden tyytyväisyyden projektia kohtaan. (Jugdev & Müller 2005, 23) Tämä on ongelmallista, sillä yhä useammin projektin onnistumista ja tavoitteita arvioidaan paitsi sidosryhmien näkökulmasta, myös niiden toimesta. (Jugdev & Müller 2005, 20)

Lähes poikkeuksetta projektien lopullinen summa ei ole sama, kuin mitä budjetissa on määritelty. Kun todelliset kulut ylittävät budjetoidut on budjetti alijäämäinen. Jos menot ovat johtuneet projektin tavoitteiden muutoksesta tai ennakoimattomista syistä, voidaan hyväksyä selitys siitä, että budjetoinnissa on aliarvioitu kulut, kuin että varoja olisi hukka käytetty. Tämä on tavallista, sillä projekteissa rajoitteina usein toimivat projektin tehokkuuteen ja inkrementaalisiin tavoitteisiin kiinnittyvä fokus. (Godenhjelm & Johanson 2016, 6) Yleinen virhe on olettaa, että budjetti edustaa lukemaa, jonka verran projektin olisi tullut maksaa onnistuessaan täydellisesti – tätä se ei ole. (Anthony et al. 2014, 521)

Projektin tuotosten arvioinnissa on tärkeää muistaa, että sen todelliset vaikutukset näkyvät usein vasta pitkän ajan päästä ja näin ollen esim. projektin kulut saattavat kasvaa jopa projektin päättymisenkin jälkeen. (Jugdev & Müller 2005, 22) Projektien onnistumisen arvioinnin tekee myös ongelmalliseksi se, jos siitä saadut hyödyt, eivät ole niitä, jotka on kirjattu tavoitteiksi tai sitten niitä on mahdotonta tai vaikeaa esittää mitattavassa muodossa. Osan arvioinnista tulisi käsittää vertailua saavutettujen ja arvioitujen tulosten välillä. (Anthony et al. 2014, 551) Tarkemman kuvan projekteista on mahdollista saada, jos mittaaminen tapahtuu operaatioiden ja projektin päättämisen aikana, kun vaikuttavuus toimet on otettu käyttöön ja sisältävät eri sidosryhmien panoksen. (Jugdev & Müller 2005, 22)

Arviointiprosessit, jotka eivät useinkaan mittaa menestystä projektin viimeisen vaiheen yli, korostavat projektin johtajan vastuita koskien niitä ongelmia, jotka nousevat toteutus vaiheessa, mutteivat välttämättä huomioi niiden kauaskantoisia vaikutuksia. (Jugdev & Müller 2005, 23) Paradoksaalisesti tällainen arviointi saa projektijohdon keskittymään tehokkuuden mittareihin, joita on verrattain helppo käsitellä. Tällöin projektin menestymiseen vaikuttavat tekijät nähdään organisaatioista itsestään nousevaksi, unohtaen sidosryhmien merkityksen. (Jugdev & Müller 2005, 23)

Mitattaessa projektin menestystä projektin tuotoksen käyttökokemuksen arvioimiseksi, saadaan parempi näkemys projektien hyötyjen ja vaikuttavuuden arvioimiseen sidosryhmien näkökulmasta. (Jugdev & Müller 2005, 24) Edellä mainitun perusteella projektin kokonaisuonnistumista kannattaakin mitata sidosryhmien tyytyväisyytenä sen lopputulemaan (Jugdev & Müller 2005, 26)

Projektin arviointiin sen päättyessä ja valvontaan sen aikana kuuluu projektin eri aikajaksojen edistymisen arviointi ja tässä erityistä huomiota tulisi kiinnittää siihen, kuinka hyvin tietoinen siirtyminen strategisista vaiheista taktisiin on tapahtunut. Projektijohdon tulisi viestittää alaisilleen, kuinka paljon heidän työskentelystään tulisi kuulua strategisten ja taktisten toimien suorittamiseen kussakin vaiheessa projektin etenemiseksi. (Selvin & Pinto 1987, 41) Strategian ja taktiikan tulisi edes auttaa projektin edistymistä ja helpottaa projektin parissa työskentelevien taakkaa. Kumpikaan yksinään ei riitä eikä takaa projektin onnistumista. (Selvin & Pinto 1987, 41)

Projektin päättyessä oleellista on myös varmistaa hankitun tiedon siirtäminen väliaikaisesta projektista pysyvään organisaatioon. (Lundin & Söderholm 1995, 449) Arviointi tarjoaa yhden väylän tiedon siirrolle, olipa kyseessä koko projektin tai yksittäisen työsuorituksen arviointi. Odotusten, toteutuksen ja lopputulosten vertailu voi luoda uusia näkemyksiä ongelmien ratkaisuun. Myös yksilöllinen oppiminen on näin väylä tiedon välittämiseksi. (Lundin & Söderholm 1995, 449)

Väliaikaiset organisaatiot ovat alkujaan irrallisia ja ne tulee liittää takaisin emo-organisaatioon projektin päättyessä. Projektin päättyminen voidaan määritellä sen jäsenille, joko tietyn ajankohdan saapumisena, tai tietyn tapahtuman sattuessa tai kun tietty asiantila on saavutettu. On hyvä muistaa, että organisaation uudelleen järjestely voi tapahtua inkrementaalisesti. (Lundin ja Söderholm 1995, 449) Projekti voi päättyessään myös muuttua jatkuviksi operaatioiksi tai prosesseiksi, esim. onnistuneissa kehitys projekteissa. (Anthony et al. 2014, 551)

Projektien arvioinnin teoreettisen tarkastelun pohjalta oleellisiksi kysymyksiksi nousee projektien aikafunktio, sekä sidosryhmien merkitys. Arvioinnin ja valvonnan onnistuminen oikeaan aikaan määrää pitkälti tavoitteisiin keskittyminen ja sitä kautta niissä onnistuminen. Projektin onnistumisen arviointia ei kuitenkaan voida jättää pelkästään projektin toteuttajan itsensä vastuulle, jos sidosryhmät lopulta määräävät sen onnistumisesta. Kysymys kuuluukin; kuinka järjestää projektien valvonta niin, että projektin aikana puututaan sellaisiin asioihin, joiden avulla taataan projektin päättyessä sidosryhmien tyytyväisyys.

2.4 SIDOSRYHMÄT

Sidosryhmäteoria voidaan nähdä osaksi organisaatioteoreettista perintöä, joka korostaa ympäristön merkitystä organisaation toiminnassa ja sen pyrkimyksissä toteuttaa tavoitteitaan. Näiden teorioiden johtajatuksena on, että organisaatiot eivät voi selvitä ilman niiden ulkopuolisen maailman panosta, olipa tämä panostus sen tuottaman tiedon, valuutan tai työvoiman muodossa. (Anthony et al. 2014, 73) Näin ollen myöskään pelkällä organisaation olemuksen dissektiolla ja sen suunnittelun sekä toteutuksen funktioiden tehostamisella ei ole suurtakaan merkitystä, jos tässä teoreettisessa hahmotelussa unohdetaan sen toiminnan konteksti. (Harisalo 2008)

Sidosryhmäteoria on alun perin liiketaloustieteellinen teoria ja se pyrkiikin vastaamaan markkinoiden näkökulmasta miksi organisaatiot ovat olemassa. Vastauksena tähän on kaksi näkemystä: osakas näkemys tai sidosryhmä näkemys. (Anthony et al. 2014, 74) Osakas näkemyksen mukaan organisaatiot ovat olemassa tyydyttääkseen omistajiensa tavoitteita. Sidosryhmäteoria ei kiellä tätä näkemystä, mutta korostaa, että tavoitteiden saavuttamiseksi on otettava laajempi joukko toimijoita, kuin pelkästään organisaation omistajat. (Anthony et al. 2014, 74)

Ympäristöteoreettisella sekä sidosryhmäteorialla on lukuisia vaikutuksia siihen mihin organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota toiminnassaan. Ympäristöteoreettisesta näkökulmasta organisaatiot ovat jatkuvan arvioinnin alla eri ulkoisten olijoiden toimesta. (Harisalo 2008) Se, kuinka oleellinen näiden olioiden arvio tai mielipide on, riippuu näkökulmasta. Organisaatiot voidaan nähdä joko täysin toisten tahdon toteuttajina tai sitten suhteellisen itsenäisinä toimijoina, jotka huomioivat näitä sidosryhmiä vain silloin, kun sille on siitä hyötyä. Tutkimuksen kannalta onkin oleellista määrittää niitä funktioita, joiden kautta voidaan rajata kuvaa tästä vuorovaikutuksesta.

Yksinkertaisimpia ja yleisimpiä jaotteluja on jakaa sidosryhmät ensisijaisiin ja toissijaisiin niiden taloudellisten vaateiden perusteella (Mitchell et al. 1997, 853-854 & Freeman 1984). Tällaisia vaateita omaavia tahoja ovat mm. rahoittajat, omistajat ja velkojat. Sidosryhmät voidaan jakaa myös esim. ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. (Aaltonen ja Kujala 2010, 382) Sisäisillä sidosryhmillä on jokin sidos kohde organisaation ja niiden tavoitteet ovat usein linjassa organisaation kanssa, kun taas ulkoiset sidosryhmät ovat siitä irrallisia ja useammin vastustavat organisaation tavoitteita.

Sidosryhmien ja kohde organisaation vuorovaikutuksen kannalta oleellisempaa on kuitenkin pohtia vuorovaikutukseen itseensä liittyviä piirteitä ja kysymyksiä. Tässä hyvänä lähtökohtana toimii Freemanin (1984, 46) määrittely, jonka mukaan jokainen ryhmä ja yksilö, joka kykenee vaikuttamaan tai on organisaation toimien vaikutuksen alaisena, on organisaation sidosryhmä. Tätä vuorovaikutusta parhaiten kuvaava piirre nousee sanasta vaikuttaminen. Vaikka Freeman (1984) pyrkiikin kuvaamaan tätä vaikuttamista taloudellisten vaateiden kautta, voivat ne kuitenkin saada vaikutusvaltansa myös muilla tavoin.

2.4.1 Valta, legitimizeetti ja kiire

Valta onkin ensimmäinen organisaatioiden ja niiden sidosryhmien vuorovaikutusta kuvaavista piirteistä. Vallan merkitys vuorovaikutuksessa nousee erityisesti esiin silloin, kun organisaatiolla ja sen sidosryhmällä on keskenään ristiriitaisia tavoitteita. Max Weber (1947) kuvaakin valtaa henkilön kyvyksi sosiaalisessa suhteessa saada omatahtonsa läpi, vastuksesta huolimatta. Vallankäyttöä esiintyy tosin sanoen sellaisissa sosiaalisissa suhteissa, jossa toinen osapuoli saa toisen tekemään jotain, mitä hän ei normaalisti tekisi (Pfeffer 1981, 3 & Dahl 1957, 201-215). Vallan kuvailua oleellisempaa vuorovaikutuksen kannalta on kuitenkin määritellä, kuinka valtaa harjoitetaan ja mitkä ovat vallan perusteet. Usein yhteen näistä kysymyksistä vastatessa vastataan samalla toiseen, sillä esim. pakoon perustuva valta voi perustua fyysiseen voiman käyttöön, väkivaltaan ja kuriin; utilitaristinen valta puolestaan materiaaliin ja taloudellisiin resursseihin ja normatiivinen valta symbolisiin resursseihin. (Etzioni 1964, 60-75) Jos näin ei kuitenkaan ole, tulee kysyä – mihin näiden sidosryhmien vaade perustuu; mitä on niiden kannalta niin sanotusti pelissä?

Legitimizeetin kysymykset nousevat esiin silloin, kun poistutaan sidosryhmien vuorovaikutuksen minimi edellytyksen eli vaikutusvallan alueelta. Vallan ollessa sidosryhmän määrittävä tekijä, sidosryhmiksi kuuluvat ne toimijat, joista organisaation olemassaolo on riippuvainen. (Mitchell et al. 1997, 856) Sidoryhmää ei ole tai ainakaan sen vaateella ei ole merkitystä, jos sillä ei ole vaikutusvaltaa kohde organisaatioon. (Clarckson 1994, 5) Monesti tällaisia sidoryhmiä kuitenkin on ja vaikka niillä ei olisi suoranaita valtaa organisaatioon, niiden vaade voi olla muiden sidoryhmien silmissä oikeutettu ja siten vaikutusvaltainen.

Legitimizeetti viittaa sosiaaliseen hyväksyntään sekä kulttuurin ennalta määrittämään rakenteeseen ja käytökseen. Näin ollen legitimizeetti sisällyttää itseensä vallan, jos sitä arvioidaan sosiaaliseen

suhteen merkityksen näkökulmasta yhteiskunnassa. Jos valtaa käytetään yhteiskunnan mielestä vastuuttomasti sen menettämisen todennäköisyys kasvaa. (Davis 1973, 314) Tästä näkökulmasta Weberin (1947) idea siitä, että nämä kaksi – valta ja legitimizeetti – muodostavat yhdessä auktoriteetin, joka Weberistä oli oikeutetun vallan käytön lähde, on oikeutettu. Tällaiset auktoriteetin asettamat vaateet ovatkin painoarvoltaan organisaatiolle ensisijaisia.

Tarve sidosryhmäteorian vuorovaikutuksen hahmottelulle nousee rajallisten resurssien ideasta. Kuten olemme todenneet, yksi näistä resursseista nousee ylitse muiden projektiorganisaatioiden näkökulmasta jolloin siihen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Projektin aikaresurssi on toisin kuin monilla muilla organisaatioilla rajallinen. Tällöin jokainen sidosryhmien vaade, joka edellyttää huomiota lisää kiireen tunnetta projektissa. Projektin aikafunktion rajallisuus vaikuttaa kuitenkin myös sen sidosryhmiin, sillä projektin elinkaari muodostaa aikaikkunan, jossa niiden on pyrittävä vaikuttamaan. Tästä näkökulmasta voidaan sidosryhmien vaateille luoda kolmas kuvaava piirre.

Kiire kuvaa ennen kaikkea sidosryhmien vuorovaikutuksen välistä dynamiikkaa. Kiire syntyy, kun sosiaalinen suhde tai vaade on luonteeltaan ajasta riippuvainen tai kun vaade on tärkeä tai kriittinen sidosryhmälle. (Mitchell et al. 1997, 867). Kiirettä mittaa sen aste, kuinka paljon sitä koskeva asia vaatii välitöntä huomiota.

Näiden kolmen piirteen avulla voidaan ryhtyä hahmottamaan eri vuorovaikutusmallien kautta ilmeneviä sidosryhmiä. Sidosryhmien vaikutusvallan sekä niiden vaateiden legitimizeetin sekä kiireellisyyden kautta on mahdollista määritellä seitsemän erilaista sidosryhmää. (Mitchell et al. 1997, 873) Tällaisella luokittelulla ei kuitenkaan tämän tutkimuksen kannalta ole kuitenkaan suoraa hyötyä. On kuitenkin hyvä muistaa, että teorian pohjalta sidosryhmien merkitys on kerronnallisesti riippuvainen siihen, kuinka monta piirrettä ne omaavat (Mitchell et al. 1997, 873). Kootusti voidaan sanoa, että valta saavuttaa auktoriteetin legitimizeetin kautta ja toteutuu kiireen vaikutuksesta. (Mitchell et al. 1997, 870)

Kuten on jo todettu projektien elinkaari luo mielenkiintoisen kontekstin sidosryhmien käyttäytymiselle. Pelkän vuorovaikutuksen tutkimuksen lisäksi onkin syytä perehtyä tarkemmin siihen, kuinka tämä vuorovaikutus muuttuu elinkaaren eri vaiheissa.

2.4.2 Projektien elinkaari ja sidosryhmät

Projekteille luonteenomaista on, että niiden elinkaari on etukäteen määritelty. Projektin edetessä aikaresurssi vähenee, samoin kuin sidosryhmien mahdollisuudet vaikuttaa projektin lopputulemaan. Tätä korostaa projektin aikajaksojen erilaiset roolit. On luonnollista ajatella, että sidosryhmillä on laajemmat vaikuttamisen mahdollisuudet projektin alkupäässä hahmottelun ja suunnittelun vaiheissa, jolloin on ensinnäkin enemmän aikaa, mutta jolloin projektia koskevat päätökset myös tehdään. Sidoryhmät, jotka pyrkivät tuomaan itseään tykö projektin toteutuksen käynnistyttyä, saati lopetuksen vaiheessa ovat auttamattomasti myöhässä. Tätä samaa ajatusta tukee Aaltosen ja Kujalan (2010) tutkimus, jossa huomattiin mm., että toissijaisten sidoryhmien kyky vaikuttaa projektiin on korkeimmillaan rahoituksen valmistelun vaiheessa. (Aaltonen ja Kujala 2010, 386) Rahoitusprosessi sijoittuu yleensä hahmottelun ja suunnittelun vaiheisiin. Kuvaavaa on, että toissijaisiksi sidoryhmiksi nähdään lähteestä riippuen ne sidoryhmät, joilla ei ole varsinaista valtaa vaikuttaa organisaatioon.

Hahmottelun ja suunnittelun vaiheet ovat usein kuitenkin kohtuullisen huomaamattomia sidoryhmien näkökulmasta, ellei niitä varta vasten ole pyritty markkinoimaan sidoryhmien mukaan prosessiin saamiseksi. Projekti konkretisoituu ja huomataan sidoryhmissä yleensä vasta, kun sen toteutus on alkanut. Näin ollen todennäköisyys, että toissijainen sidoryhmä käyttäisi vaikuttamisen strategioita rahoituksen hankinnan vaiheessa, on pieni. (Aaltonen ja Kujala 2010, 387) Samalla sidoryhmien vaikuttamisen mahdollisuudet pienenevät projektin siirtyessä rahoitusvaiheesta toteutukseen. (Aaltonen ja Kujala 2010, 387) Myös suuri tavoiteristiriita on ongelma toissijaisille sidoryhmille, jotka pyrkivät vaikuttamaan projektin aloituksen vaiheissa. (Aaltonen ja Kujala 2010, 387)

Projektin ja sen vaikutusten konkretisoituminen sidoryhmille saa ne kuitenkin usein säikähtämään liikkeelle. Aiemmin hiljaisesta signaalista on tullut todellinen. Todennäköistä onkin, että sidoryhmät pyrkivät käyttämään erilaisia vaikuttamisen strategioita aloitus vaiheessa. (Aaltonen ja Kujala 2010, 388) Samalla toissijaiset sidoryhmät pyrkivät inkrementaalisesti lisäämään valtaansa projektin toteutuksen alussa (Aaltonen ja Kujala 2010, 388). On myös todennäköistä, että toissijaiset sidoryhmät pyrkivät lisäämään ryhmä identiteettiä luovia vaikuttamisen strategioita projektin toteutuksen vaiheessa. (Aaltonen ja Kujala 2010, 388) Tällaisiin vaikuttamiseen kuuluu mm. liittoutuminen toisten vallataan heikkojen sidoryhmien kanssa.

Projektien ja sidosryhmien välistä railoa kuvaa se, että vallaltaan heikommat sidosryhmät ovat usein aina askeleen jäljessä varsinaista projektin toteutumista. Tähän vastineena monet sidosryhmät jäävät elämään, jos tulevaisuudessa on todennäköistä, että samankaltaisia projekteja syntyy ja jatkaa vaikuttamisen strategioitaan senkin jälkeen, kun varsinainen projekti on ohi. (Aaltonen ja Kujala 2010, 388)

2.4.3 Vaikuttamisen strategiat ja vallan muodot

Voidakseen vaikuttaa kohdeorganisaatioon sidosryhmä tarvitsee valtaa, jolla se voi joko pakottaa, suostutella, houkutella tai huijata se toimimaan tahtonsa mukaan. Etzionin (1964) mukaan tämä valta voidaan jakaa pakkoon, utilitaristiseen ja normatiiviseen valtaan. Aaltosen ja Kujalan (2010) tutkimuksessa erilaiset vaikuttamisten strategiat perustuivat näihin vallan muotoihin.

Utilitaristisiin vaikuttamisen strategioihin kuuluivat sellaiset strategiat, joilla sidosryhmä pyrki käyttämään hyväkseen hallitsemaan resurssia, joko rajoittamalla tai luovuttamalla resursseja organisaation käyttöön. (Aaltonen ja Kujala 2010, 385) Tällainen suhde rajoittuu yleensä pelkkiin taloudellisiin intresseihin. Sidosryhmät saattavat myös pyrkiä vaikuttamaan näiden strategioiden avulla toisiin sidosryhmiin, jotta ne kohdentaisivat resurssejaan projektiin tai siitä pois. (Aaltonen ja Kujala 2010, 385) Tätä voidaan kutsua välilliseksi vaikuttamisen strategiaksi, suhteessa edeltävään, jolla pyrittiin suoraan vaikuttamaan kohde organisaatioon. Sidosryhmä voi myös lisätä valtaansa kohde organisaatioon kokoamalla projektille oleellisia resursseja. (Aaltonen ja Kujala 2010, 385) Todennäköistä kuitenkin on, ellei sidosryhmällä ole näitä resursseja vielä projektin rahoituksen vaiheessa, ettei se pysty vaikuttamaan projektiin parhaalla mahdollisella tavalla.

Sidosryhmät voivat myös vaikuttaa erilaisin normatiivisten vaikuttamisen strategioiden kautta. Tällainen symbolinen valta voi nousta esim. yleisen mielipiteen tai oikeusnormien hyväksikäytön muodossa. Sidosryhmä voi esim. pyrkiä keräämään itselleen valtaa liittoutumalla toisten sidosryhmien kanssa projektiorganisaation verkostossa. (Aaltonen ja Kujala 2010, 385)

Kokonaisvaikutus käytettävien resurssien osalta ei välttämättä muutu, mutta symbolinen valta kasvaa, jos ja kun sidosryhmät näyttäytyvät yhtenäiseltä joukolta yksittäisten toimijoiden sijaan. Normatiivisiin strategioihin lukeutuu myös konfliktien eskaloimisen strategia, jossa sidosryhmä pyrkii pääsemään mukaan ristiriita tilanteeseen, joka on jo olemassa toisen sidosryhmän ja organisaation välillä saavuttaakseen samalla huomiota omille vaateilleen. Sidosryhmä saattaa nostaa konfliktin esiin myös muilla areenoilla saadakseen isomman joukon huomion ja näin enemmän

painoarvoa vaateilleen. (Aaltonen ja Kujala 2010, 385) Viestinnän ja uskottavuuden luomisen strategiassa sidosryhmä pyrkii saamaan vaateensa esiin eri medioissa ja luodakseen uskottavuutta pyrkii saamaan agendalleen myönteisiä lausuntoja eri asiantuntijoilta. (Aaltonen ja Kujala 2010, 385)

Sidosryhmät pyrkivät harvoin pakottamaan valtaansa projektiorganisaatiotaan kohtaa, mutta tällaisissa suoran toiminnan strategioissa sidosryhmä pyrkii vaikeuttamaan organisaation asemaa järjestämällä mielenosoituksia, boikotteja ja muita protesteja organisaation toimia vastaan. (Aaltonen ja Kujala 2010, 385) Näin sidosryhmä pakottautuu kasvokkain kohde organisaation kanssa. Äärimmäisinä muotoina pakkoon perustuvista vaikuttamisen strategioista voidaan nähdä pyrkimykset vahingoittaa kohde organisaatioita ja sen verkostoa tuhoamalla niiden omaisuutta ja vahingoittamalla niiden yksittäisiä jäseniä.

Edellä kuvatun perusteella on hyvä muistaa, ettei yksikään projekti, eikä sen sidosryhmä ole yksinäinen toimija ja tällaisella näkemyksellä voi olla sen menestymisen kannalta tuhoisia seurauksia. (Engwall 2003 & Keil & Mähring 2010) Kyvyttömyys sisällyttää avain sidosryhmiä osaksi projektiorganisaation toimintaa voikin vakavasti vaikeuttaa projekteja, erityisesti ennakoimattomissa tilanteissa. (Wirick 2009). Tällä näkemyksellä on myös kääntöpuolensa, sillä laajan sidosryhmien verkoston hallinta vie projektiorganisaatiolta resursseja projektin tavoitteiden toteuttamisesta. Moninaiset sidosryhmäjoukon intressit tekevät julkisen sektorin verkostojen arvioinnin haastavaksi. (Provan & Kenis, 2008)

3 METODIA JA MATERIAALILUKU

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, jossa arvioidaan sidosryhmien vaikutusta projektin elinkaaren aikana tapahtuviin prosesseihin.

3.1 Tutkimuksen metodologia

Tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimuksen muodostuminen laadulliseksi perustuu sen tutkimusasetelmaan tapaustutkimuksena sekä tutkimusaineistoon, jota on mielekkäintä tarkastella kvalitatiivisesti. Tutkimuksen rajautuessa yhteen tutkimuskohteeseen ja aineisto tämän tutkimuskohteen itsensä tuottamiin kirjallisiin asiakirjoihin, määrälliseen analyysiin ei ole perusteita. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimuskohdetta arvioimaan kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi et al. 2009, 161) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei pyri kieltämään tutkimuksen subjektiivisuuden elementtiä, joka muodostuu mahdolliseksi analyysin perustuessa pitkälti tutkijan tulkintoihin tutkimuskohteesta; näin ollen laadullisessa tutkimuksessa ei voida saavuttaa objektiivisuutta periteisessä mielessä. (Hirsijärvi et al. 2009, 161)

Tutkimusasetelmaltaan tutkimus on case- eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa on tarkoituksena tavoitella syvempää ymmärrystä tapauksesta itsestään tai teoriasta. Tapaustutkimus kuvaa ennemminkin tutkimusjoukkoa, jonka tapaustutkimuksissa muodostaa yksi tutkimuskohde, kuin tutkimuksen aineiston keruu tai analyysimenetelmää ja se tuleekin nähdä ensisijaisesti lähestymistapana. (Eriksson & Koistinen 2005, 4) Tapaustutkimuksessa onkin kyse strategiasta ja tavasta, jolla tutkimus toteutetaan.

Tutkimuskysymystä muotoillessa tapaustutkimuksessa esitetään sekä ns. informaatio, että asiakysymyksiä. Informaatiokysymysten avulla pyritään luomaan kuvaa tutkimuskohteesta ja esim. sen ajallisista tapahtumaketjuista. (Eriksson & Koistinen 2005, 20) Informaatio kysymysten rooli korostuu esim. kuvailevissa tapaustutkimuksissa, mutta niistä itsestään on harvoin itse tutkimuskysymyksiä. (Eriksson & Koistinen 2005, 20) Asiakysymykset ovat sen sijaan ongelma keskeisiä ja niiden joukosta valikoituu yleensä jokin tutkimuskysymykseksi. Niissä tulisi näkyä jo tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja niillä syvennetään informaatiokysymyksiä; ne muodostuvatkin olennaisiksi välineellisissä tapaustutkimuksissa. (Eriksson & Koistinen 2005, 20-21)

Tutkimuskysymys kuuluukin: Miten aika-organisaation ajalliset prosessit ovat eronneet projektiorganisaatioille hahmotelluista teoreettisista ajallisista prosesseista ja mitä vaikutusta erilaisilla sidosryhmillä on ollut tähän prosessiin? Tai lyhyemmin: Miten sidosryhmät ovat vaikuttaneet ajallisesti aika-hankkeen kahden ensimmäisen vuoden aikana? Tätä tukevia informatiivisia kysymyksiä ovat mm. millainen aika-hankkeen ajallinen prosessi on ollut tähän mennessä? Sekä millaisena vastaavat prosessit ovat näyttäytyneet aiemmassa tutkimuksessa? Näihin kysymyksiin pyritään vastaamaan tutkimusaineiston analyysillä.

Tutkimusanalyysin menetelmäksi on valittu sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan soveltaa laajasti laadullisissa tutkimuksissa paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91) Sitä voidaan soveltaa myös määrällisissä tutkimuksissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91)

Sisällön analyysissä aineiston kuvauksella nostetaan tutkimuskysymysten näkökulmasta olennainen esiin luonnollisella kielellä, jonka jälkeen pyritään hahmottelemaan eri merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101) Analyysissa tematisoidaan eli teemaan liittyen nimetään, käsitteellistetään ja kerronnallisesti yleistetään esitetyt kuvaukset; näin analyysissä aineisto voidaan jaotella erillisiin merkityskokonaisuuksiin, joista synteesivaiheissa luodaan kokonaisuus eli erillään tarkastellut merkityskokonaisuudet tuodaan yhteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101) Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, josta analyysin avulla pyritään luomaan sanallinen ja selkeä kuvaus, kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108)

Sisällönanalyysissä aineiston analyysin vaihe voidaan suorittaa aineisto- tai teorialähtöisesti sekä teoriaohjaavasti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95) Erottavana tekijänä näiden kolmen välillä on analyysin päättelyprosessin muoto, jota määrää päättelyn logiikka. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 99)

Puhuttaessa päättelyn logiikasta laadullisessa analyysissä päädytään puhumaan induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä. Näitä päättelyn keinoja käytetään hyväksi aineiston tulkinnassa ja siinä onko tulkinta induktiivisesti yksittäisestä tapauksesta yleistävä vai deduktiivisesti pelkistävä, usein paradigmasta, yksittäistä testaava. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95) Näistä on kuitenkin muodostettavissa kolmas abduktiivisen päättelyn muoto. Abduktiivinen päättely ei sitoudu täysin

induktiiviseen, eikä deduktiiviseen päättelyyn vaan siinä aineistosta nostettavia havaintoja ohjaa teorialähtöinen johtoajatus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95)

Näistä päättelyn muodoista teoriaohjaavassa analyysissä käytetty päättelyn logiikka muistuttaa eniten abduktiivista päättelyä. Asiasta voidaan kuitenkin olla monta mieltä ja esim. Tuomi ja Sarajärvi (2009) pitävät teoriaohjaavaa analyysiä induktiiviseen päättelyyn perustuvana, johon tuodaan teoria ohjaamaan lopputulosta. Lähtökohdiltaan teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee induktiivisesti aineiston ehdoilla ja ero perinteiseen aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin tulee aineiston abstrahoinnissa, jolloin aineisto typistetään teoreettisten käsitysten avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117) Kysymys on lähinnä siis siitä, missä vaiheessa aineiston analyysiä teoria otetaan mukaan käsitteellistämiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117) Ero on kuitenkin niin pieni, että sitä voidaan pitää lähes pelkästään semanttisena.

Abduktiivinen päättely sopii hyvin yhteen tapaustutkimuksien kanssa, joissa pyritään saavuttamaan syvempää ymmärrystä tapauksesta itsestään. Sen avulla laajaa tutkimusalan tietoutta voidaan tiivistää laadulliseen sisällönanalyysiin ilman, että tutkimus typistyy määrällisen tutkimuksen tapaan lakonisesti toteamaan siitä faktoja.

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tutkimusaineiston tematisoinnissa apuna käytetään teoreettisia kytkentöjä, jolloin aineistosta valittavien analyysiyksikköjen valintaa ohjaa teoreettinen viitekehys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97) Paitsi analyysiä tehtäessä, myös synteesiä muodostettaessa on oltava tietoinen teoriaohjauksen vaikutuksista, mutta sillä on kuitenkin tutkimuksen kannalta myös oma paikkansa, sillä teoriaohjauksella on uusia ajatusuria aukova vaikutus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97) Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä vuorottelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97) Sekä aineistosta, että teoriasta nousevia malleja ja teemoja yhdistelemällä pyritään luomaan induktiivisesti uutta teoriaa, sivuttamatta aiempaa tutkimusta.

Tutkimustavaksi on valittu dokumenttianalyysi. Valintaa tukee paitsi tapaustutkimuksen luonne tutkimusasetelmana myös sisällönanalyysi analyysin välineenä. Dokumenttianalyysin päätelmät tehdään kirjallisesta aineistosta ja sen tavoitteena on luoda selkeä kielellinen kuvaus laajasta aineistosta, jotta aineistosta voidaan tehdä selkeitä johtopäätöksiä. (Ojasalo et al. 2009, 121) Dokumenttianalyysin vahvuutena on herkkyys asiayhteydelle ja sen kautta sisällön analyysin rinnalle voidaan tuoda määrälliseen tutkimusperinteeseen kuuluva sisällön erittely. (Ojasalo et al. 2009, 121) Sisällön erittelyssä dokumentti aineistoa kuvataan määrällisesti koodaamalla; näin

sisällön analyysissä tematisoitua aineistoa voidaan muuttaa numeeriseen muotoon. (Ojasalo et al. 2009, 122) Tätä kutsutaan aineiston kvantifioinniksi. Aineiston kvantifioinnissa analyysia jatketaan siten, että sanallisesti kuvatusta aineistosta tuotetaan määrällisiä tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107) Tämä tapahtuu yleensä aineiston luokittelun ja kategorisoinnin jälkeen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120)

Dokumenttianalyysissä aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan. Tätä prosessia varten tulee määritellä analyysiyksikkö, joka voi olla esimerkiksi sana, sanayhdistelmä, lause, lausuma, tai ajatuskokonaisuus, kirjain, sivujen määrä, tai pääotsikoiden koko. (Ojasalo et al. 2009, 122)

Tutkittavana tapauksena on valtakunnallinen kehittämishanke, joka kulkee nimellä 6Aika – Avoimet ja älykkäät palvelut -strategia, jonka toteuttajina toimivat Suomen suurimmat kaupungit, ns. kuutoskaupungit Helsinki, Espoo, Vantaa, Tampere, Turku ja Oulu.

3.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistona on käytetty tutkimuskohteen omaa raportointiaineistoa, sekä sitä rahoittavien tahojen julkistamia päätöksiä. Tutkimusaineisto jakaantuu kolmeen eri kategoriaan, joita ovat hankkeen strategia, sen johto- ja ohjausryhmänpöytäkirjat sekä rahoituspäätökset. Tutkimuksessa käytetty versio strategiasta on 9.6.2014 Työ- ja elinkeinoministeriössä hyväksytystä strategiasta toukokuussa 2015 päivitetty 6Aika – Avoimet ja älykkäät palvelut -strategia, joka kulkee myös nimellä Kuutoskaupunkien yhteistyöstrategia. Määrällisesti laajin tutkimuksessa käytetty aineisto painottuu organisaation omiin pöytäkirjoihin kahden vuoden aikajaksolle, joka alkaa 15.5.2014 ja päättyy 21.6.2016. Yhteensä tälle aikavälille mahtui neljätoista (14) johtoryhmän- ja kaksikymmentäkaksi (22) ohjausryhmäkokousta. Lisäksi hankkeen jaksottamista varten on haettu rahoituspäätöksiä Euroopan Unionin rahastojen EURA-tietojärjestelmästä. Hankkeen oma raportointi aineisto valikoitui tutkimusaineistoksi sen ollessa ongelmattomasti saatavilla, tarjoten kuitenkin luotettavan ja runsaan tutkimusmateriaalin.

Strategia koostuu kolmesta erillisestä kärkihankkeestaan, jotka kulkevat nimillä Avoin osallisuus ja asiakuus, Avoin data ja rajapinnat sekä Avoimet innovaatioalustat. (Yhteistyöstrategia 5/2015, 3-4) Tutkimuksessa ei varsinaisesti kiinnitetä huomiota näiden kärkihankkeiden sisältöihin vaan niitä

tarkastellaan vain strategian toteutumisen näkökulmasta. Myöskään yksittäisten kaupunkien toimiin ei kiinnitetä tarkempaa huomiota, vaan hanketta käsitellään yhtenäisenä kokonaisuutena, vaikka tietyillä kaupungeilla, on strategian vetovastuun vuoksi painotuksia tiettyjen strategioiden suuntaan. (Ohjausryhmän pöytäkirja 19.5.15, 3) Näitä strategioita toteutetaan kaupunkien omien osaprojektien puolesta, mutta niiden puoleen on kerätty myös yksityisen sektorin ja korkeakoulujen toteuttamia projekteja. (Yhteistyöstrategia 5/2015, 10) Strategian pohjalta saadaan käsitystä paitsi hankkeen vaiheiden prosesseista myös ymmärrys siitä, kuinka hanketta pyrittiin toteuttamaan ajallisesti.

Tutkimusaineiston pääosan muodostaa johto- ja ohjausryhmien pöytäkirjat. Pöytäkirjoja voidaan pitää erinomaisena aineistona projektin aikajaksojen arvioinnin näkökulmasta, sillä ne piirtävät kuvaa erilaisista pinnalla olevista teemoista kahden vuoden ajalta. Tutkimuksen kannalta pöytäkirjojen jakaantuminen strategian toteutumista seuraavan ja valvovan johtoryhmän ja sitä toteuttavan ohjausryhmäpöytäkirjojen välille on hyödyllinen.

Tutkimuksessa on käytetty hyödyksi Euroopan Unionin rakennerahastojen hallintajärjestelmää, josta on haettu 6Aika-hankkeen kärkihankkeiden hakemusten rahoituspäätöksiä, sisältöjä ja päivämääriä, jotka on esitetty julkisten rahoituspäätösten yhteydessä.

Tutkimus oli alun perin tarkoitus toteuttaa haastattelujen avulla, mutta aineiston saannin osoittaututtua tällä tavoin haasteelliseksi, tutkija päätti turvautua projektin omaan raportointiin. Samalla vaihtui tutkimukseen painopiste projektin toteutuksen toimihenkilöiden kokemusten tutkimuksesta koko organisaation suunnittelun tutkimiseen. Tämä tulee enemmän nähdä tutkimuksen näkökulman muutoksena kuin laajennuksena.

Painopisteen muutos vaikutti tutkimuksen rajausten tekoon sen suhteen, mikä havaitaan tutkimuskohteeksi. Vaikka aineisto itsessään rajautui muutoksen jälkeen hyvinkin selkeästi strategiaan ja pöytäkirjoihin, muuttui rajausta tutkimuskohteen organisaatiotasolta operaatioista strategiselle tasolle, mikä käytännössä tarkoitti konkreettista rajausta 6Aika-strategiatoimistosta suunnittelu- ja taktiikka vetoisiin elimiin ja niiden sidosryhmiin.

Muutos oli toisaalta edullinen toisaalta haitallinen. Tutkimuksen kannalta oli edullista tutkia muun muassa sidosryhmien vaikuttamista niissä projektin vaiheissa, jossa niillä on eniten valtaa, mutta samalla ymmärrys projektin toteutuksen aikana tapahtuvasta vaikuttamisesta väheni. Näin ollen

tutkimuskohde muodostuu niin sanotuksi 'rajatuksi systeemiksi', sen keskittyessä projektin suunnittelu puoleen. (Stake 1995, 2)

Rajaaminen vaikeutuu sen ollessa ajallinen prosessi, jolloin esimerkiksi sidosryhmät ja projektin toteuttajat voivat vaihtua sen toteutuksen aikana. (Pettigrew 1997, 340) Projekti on rajattu ajallisesti sen kahteen ensimmäiseen toteutus vuoteen – syy tähän on luonnollinen. Tutkimuksen päättyessä oli projektia jatkunut vasta kaksi vuotta sen koko arvioidusta kestosta, joka strategiassa on määriteltä seitsemäksi vuodeksi. Tähän liittyy kuitenkin samalla toinen osin ongelmallinen, mutta samalla mielenkiintoinen syy. Projektin strategiassa tämä kaksi vuotta on määriteltä suunnitteluvaiheeksi; tämä määritelmä rajaa osin myös tutkimuksen painopisteitä. Määritelmästä huolimatta toteuttamiseen kuuluvista toimia on kuitenkin tehty.

Tutkimusta rajaa myös sen konteksti. Tapauksen kontekstin muodostavat sen ympäristö, toisin sanoen ne toimijat ja prosessit, jotka liittyvät siihen. Konteksti on ongelmallinen sillä, vaikka se tulisi rajata varsinaisen tutkimuksen ulkopuolelle, se tekee tapauksen ymmärrettäväksi ja selittää sitä. (Eriksson & Koistinen 2005, 30) Tapauksen konteksti on huomioitu tutkimuksen toteutuksessa tematisoinnin avulla. Tematisointi on suhteellisen väljä aineiston koodaamisen menetelmä, jolloin se ei rajaa kontekstia pois, muttei myöskään häivyttä tutkimuskohdetta taustaansa.

Sidosryhmillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sellaisia toimijoita, jotka ovat organisatorisesti kohdeorganisaation ulkopuolisia, mutta joilla on kyky ja legitiimi vaade vaikuttaa kohdeorganisaatioon. Sidosryhmät on lueteltu ja merkattu sen mukaan esiintyvätkö ne pöytäkirjoissa. Ks. Liite 2. Poissuljettuna ovat sellaiset sidosryhmät, jotka ovat suoraan hankkeeseen hakeneita hankkeen toteuttajia, sillä niillä ei ole luonnollisista syistä mahdollisuutta vaikuttaa hankkeeseen sekä sellaiset sidosryhmät, jotka mainitaan kerran, mutta joiden kanssa ei synny yhteistyötä. Osaprojektien toteuttajista mainittakoon se, että niitä tässä tutkimuksessa ei huomioida sidosryhminä tämän tarkemmin niiden ollessa ennemmin strategian toteuttajia, kuin siihen vaikuttavia tahoja. Myöskin erilaiset yksittäisten verkostojen järjestämät tapahtumat, joihin hanke on lähettänyt edustusta, mutta joiden tarkoituksena on ollut ennemminkin näkyvyys, kuin sidosryhmätoiminta on sivuutettu aineistossa.

3.3 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen teoreettisen taustan kuvailun myötä on hyvä käydä läpi myös itse tutkimusprosessi. Jokainen tutkimus alkaa aineiston keräämisellä ja valmistelulla. Tässä määrittäjinä ovat paitsi edellä kuvattu metodia, myös tutkimuskohde itsessään. Usein laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämisen ja valmistelun vaihe on kriittisin, sillä esim. haastatteluja tehtäessä on tiedettävä tarkkaan mitä tietoa haluaa tutkimuskohteelta. Tässä tutkimuskohteessa tutkimusaineisto on tutkimuskohteen itsensä tuottamaa raportointia aineistoa. Tutkimusaineiston dokumentit ovat myös tarpeeksi selkeitä itsessään, jolloin niitä ei tarvitse erikseen valmistella analyysia varten. Aineisto itsessään on tarpeeksi laaja, joten sitä ei ole ollut tarpeen täydentää esim. haastatteluilla. Sisällön analyysissä ja dokumentti analyysissä pyrkimyksenä on tiivistää laajaa aineistoa tiiviimmäksi ja selkeämmäksi kokonaisuudeksi.

Aineiston analysointi alkaa määrittämällä hankkeelle oleelliset ajanjaksot ja päivämäärät, jotka on selkeästi ilmaistu tutkimusaineistossa. Tämän pohjalta voidaan määrittää tutkimuskohteen ajallinen prosessi. Tästä ajallisesta prosessista voidaan tematisoinnin avulla määritellä tutkimuskohteelle erilaisia aikajaksoja tutkimuksen mittausjakson ajalta; teemat määrittyvät teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Teoriaohjauksissa sisällönanalyysissä käsitteistö on valmiina ja analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka tässä tutkimuksessa on eri tieteellisistä artikkeleista kerätty teoreettinen viitekehys. (Ojasalo et al. 2009, 126) Näin voidaan verrata pöytäkirjoissa ilmoitettuja aikajaksoja teoriasta kumpuaviin teemoihin, joiden avulla voidaan luoda näkökulmaa siihen, miten 6Aika-hanke on toteutunut suhteessa käsitykseemme projektioorganisaatioista. Kun projektin elinkaaren mittausjakson aikana esiintyneet ajalliset prosessit ja niiden teemat on määritelty ja analysoitu siirrytään arvioimaan projektin sidosryhmien vaikutusta näihin prosesseihin.

Tutkimusaineistosta määritellään sellaisia teemoja, joita teoria tarjoaa eri projektien aikajaksoissa ilmeneviksi. Luokittelu on perustavanlaatuinen aineiston pelkistämisen muoto ja sitä pidetään kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoin. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 93) On, kuitenkin hyvä huomioida, ettei aineistosta pyritä tekemään määrällistä analyysiä esim. histogrammien muodossa vaan sillä pyritään vain laajentamaan kuvaa projektin elinkaaren tapahtumista. Näin ollen teemojen lukumäärillä ei ole merkitystä ja kyse on ennen kaikkea aineiston pilkkomisesta ja uudelleen

järjestelystä. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93)

Aineiston luokittelu ja tematisointi perustuu teorialähtöiseen analyysirunkoon, jonka sisällä muodostetaan erilaisia luokituksia ja kategorioita. (Ojasalo et al. 2009, 126) Tutkimuksessa käytetty analyysirunko on luotu projektien elinkaaren aikana ilmenevien jaksojen erilaisten piirteiden etsimisellä. Näin, projektin hahmottelun, suunnittelun, toteutuksen ja päättämisen jaksoille ominaiset tapahtumat on merkitty teemoiksi, joita etsitään tutkimusaineistosta. Esim. työprosessin suunnittelu kuuluu projektin suunnitteluvaiheen toimiin, sille on teemana annettu koodi: roolitus. Näin aina, kun pöytäkirjoissa nimetään jokin toimi erikseen jollekin kuuluvaksi saa tämä analyysiyksikkö merkinnän: roolitus. Analyysiyksikkönä toimii kappale. Kappaleessa voi samaan aikaan esiintyä useita teemoja, mutta sama teema ei voi toistua kahdesti. Jos, samasta teemasta keskustelu jatkuu useamman peräkkäisen kappaleen aikana, vain ensimmäinen teema huomioidaan. Jos, sama teema nousee kuitenkin myöhemmin uudestaan esiin eri pöytäkirjan kohdassa – se merkitään uudestaan. Analyysirungon avulla aineistosta voidaan poimia asiat, jotka kuuluvat analyysirungon sisälle ja asiat, jotka jäävät sen ulkopuolelle; ulkopuolelle jäävistä asioista voidaan muodostaa uusia luokkia. (Ojasalo et al. 2009, 126) Tässä tutkimuksessa keskitytään analyysirungon sisäpuolelle jääviin luokkiin, mutta mm. esim. kielellisessä sisällön analyysissä ja pohdintaluvussa esitetään mahdollisia uusia luokkia, joita olisi voitu huomioida aineiston analyysissä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuvaa projektille neljä jossain muodossa ilmentyvää elinkaaren jaksoa: hahmottelu, suunnittelun, toteutuksen ja päättämisen aikajaksot. Teoria esittää nämä aikajaksot, jokaisessa projektissa esiintyvinä, mutta eivät muita mahdollisia aikajaksoja poissulkevinä. Tämä on huomioitu analyysissä, niin että aineistosta esiin nousevia teorian ulkopuolisia teoriakokonaisuuksia arvioidaan analyysin yhteydessä. Analyysirunko jaottelee neljän projektien aikajakson teemat seuraavasti:

Hahmottelun aikajakson kuluessa määritellään projektin tavoite ja suurpiirteisesti ne tehtävät, joiden avulla tähän tavoitteeseen päästään ja sitä kuvaavat erilaisten resurssien kerääminen ja erilaisten vaihtoehtojen kartoittaminen. Hahmottelun vaiheessa epävarmuus monista projektin toteutukseen vaadittavista seikoista korostuu. Hahmottelun vaihetta kuvaakin vain yksi:

kartoittamisen teema. Kartoittamisen teema kuvaa pöytäkirjoissa tilannetta, *jossa ei olla vielä ihan*

varmoja siitä mitä tehdään ja päätetään selvittää asiaa tarkemmin ennen sitä koskevaan asiaan liittyvää suunnittelua.

Suunnitteluvaiheen teemat roolitus, budjetointi, rahoittaminen ja aikataulutus kuvaavat teemoja, joita esiintyy projektin suunnitteluvaiheessa. Näiden teemojen tulisi ilmetä strategiassa tai ainakin strategian toteutussuunnitelmissa. Suunnitteluvaiheen teemat kuvaavat projektin vaiheita, jotka tulee enimmässä määrin olla valmiina ennen varsinaisen toteutuksen alkamista. Suunnittelujakson aikana määritellään projektin strategia sekä sen osat, joihin oleellisimpina kuuluvat työprosessin, aikataulun ja projektin hinnan määrittely. Projektin suunnitteluvaihetta kuvaa hahmotteluvaihetta voimakkaammin asioiden määrittäminen, kun puolestaan toteutuksen vaihe keskittyy tätä enemmän johtamiseen. Projektin suunnittelun vaihetta kuvaaviksi teemoiksi onkin valittu *roolituksen, budjetoinnin ja rahoituksen sekä aikataulutuksen* teemat. Ne kaikki kuvaavat projektin vaiheita, *jotka tulee enimmässä määrin olla valmiina ennen varsinaisen toteutuksen alkamista.* Rahoituksen ja budjetoinnin teemojen ollessa lähellä toisiaan on hyvä korostaa niiden eroja tässä tutkimuksessa. Rahoituksen teema esiintyy tilanteessa, jossa jokin 6Aika-hankkeen orgaani saa rahoitusta, kun budjetoinnissa pääasiassa rahaa jaetaan osoittamalla sitä johonkin tarkoitukseen. Myös sillä, kuinka näitä termejä on käytetty tutkimusaineistossa, on merkitystä.

Roolitus kuvaa työprosessin suunnitteluun kuuluvaa projektin miehittämistä. Näihin tehtäviin kuuluu paitsi päätökset siitä, mitä kukin henkilö tekee myös päätökset siitä mitä kukin organisatorinen elin tekee. Roolituksen teema esiintyykin useimmiten tilanteissa, jossa jollekin elimelle määrätään tehtävä; oletuksena on, että jos pöytäkirjassa täytyy erikseen mainita jonkin tehtävän asettaminen jollekin taholle, niin tämä tätä tehtävää ei ole aiemmin kirjattu aikaisemmin henkilön tai elimen toimenkuvaan.

Budjetoinnin teema kuvaa tilannetta, jossa hankkeessa puhutaan sen tehtäviin kuuluvien tointen rahoittamisesta. Koska, organisatorisesti 6Aika-hanketta toteutetaan paitsi kärkihankkeiden kuin osaprojektien toteuttamisen kautta niin budjetoinnin teema kattaa tilanteen, jossa hanke rahoittaa osatoteuttajansa. *Tilanne on mielenkiintoinen, sillä todellisuudessa tämä rahoituspäätös hyväksytetään ulkopuolisella rahoittajalla, mutta tutkimuksen kannalta nähdään, että osaprojektien toteuttajat ovat ennen kaikkea kärkihankkeiden tavoitteiden toteuttajia eivätkä pelkästään omia tavoitteita ajavia ryhmiään.*

Sen sijaan rahoituksen teema kuvaa tilannetta, jossa hanketta itseään rahoitetaan tai se tarvitsee rahoitusta ulkopuoliselta taholta. Rahoituksen teeman näkökulmasta tilanteet, jossa osaprojekteja rahoitetaan eivät ole rahoitusta vaan ennemminkin budjetointiin kuuluvaa varojen allokointia. Rahoituksen teema käsittelee pääasiassa kärkihankkeiden rahoitushakemuksia tai ongelmia, joissa on ollut kyse rahoituksen riittävyydestä tai liiallisuudesta.

Aikataulutus kuvaa projektin ajallista suunnittelua. Aikataulutuksen teema on ongelmallisin, sillä pelkkä päivämäärän ilmoittaminen ei ole aikatauluttamista vaan pöytäkirjasta täytyy käydä ilmi jollain tavalla, että puheena ollut aikaraja tai merkkipaalu on vasta määritelty kokouksen ulkopuolella tai sitten, että se määritellään kokouksen pohdinnan pohjalta.

Toteutuksen vaiheen valvonnan ja raportoinnin teemoja kuvaa tilanne, jossa pöytäkirjoista käy ilmi näihin kuuluvien instrumenttien käyttö. Toteutuksen vaiheessa projektin tulisi edetä kuin juna ja edellä kuvattujen suunnitteluvaiheen teemojen tulisi olla minimissään. Näin ollen pöytäkirjojen tulisi käsitellä projektin etenemistä kuvaavia tai ongelmatilanteita esitteleviä raportteja. Projektin toteuttamisen vaiheessa hahmotteluvaiheen tavoitteita pyritään toteuttamaan suunnitteluvaiheen rajausten mukaisesti ja sitä kuvaavatkin operatiivinen toiminta. Tähän vaiheeseen kuuluu oleellisena osana myös projektin valvonta sekä raportointi. Toimintaa itsessään on vaikea kuvata pelkän toiminnan teeman kautta ja sitä indikoivatkin paremmin erilaisten siihen liittyvien merkkipaalujen saavuttaminen. Sen sijaan toiminnan *valvonnasta* ja *raportoinnista* voidaan muodostaa omat teemansa. Valvonnan ja raportoinnin teemoja kuvaa *tilanne, jossa pöytäkirjoista käy ilmi näihin kuuluvien instrumenttien käyttö*. Raportointi mielletään tässä tutkimuksessa väljästi, eikä se rajaudu vain virallisiin dokumentteihin, jotka on otsikoitu raporteiksi vaan se kuvaa kaikkea sellaista kuvausta ja toimintaa, joilla pyritään selventämään jotain asioiden tilaa jollekin elimelle. Tiettyjä rajoituksia on kuitenkin tehty ja raportoinnin teemaan ei ole pääsääntöisesti luettu suunnittelun edistymisen raportointia sen ollessa ristiriidassa suunnittelun teeman kanssa. Myöskään valvonnan suunnittelu ei ole valvontaa.

Projektin päättämisvaiheessa toteutusvaiheen teemat hidastuvat ja lopulta päättyvät ja käytännössä pöytäkirjojen tulisi keskittyä projektin saavutusten arviointiin. Arvioinnin teema on helpoin määritellä. Se poikkeaa valvonnan ja raportoinnin teemoista sen kohteen ollessa valmis tuotos siinä missä valvonnan ja raportoinnin kohde on edelleen jatkuva prosessi. Projektin päättämisen tai lopetuksen vaiheen aikana projektia arvioidaan, sen henkilöstöä sijoitetaan toisiin tehtäviin ja projektissa opittua pyritään siirtämään eteenpäin. Näistä *arvioinnin* teema on helpoin määritellä. *Se*

poikkeaa valvonnan ja raportoinnin teemoista sen kohteen ollessa valmis tuotos siinä missä valvonnan ja raportoinnin kohde on edelleen jatkuva prosessi. Henkilöstön uudelleen sijoitus ja opitun siirtäminen ennakoivat loppuvaa projektia tai sen vaihetta. Ne ovat myös jossain määrin liitoksissa toisiinsa henkisen pääoman siirtyessä sen omaavien henkilöiden mukana. Niistä on kuitenkin vaikea muodostaa omaa teemaansa. Niillä pystytään lähinnä ulkoapäin tarkastelemaan projektin mahdollista päättymistä.

Edellä kuvatut teemat ovat välineitä tutkimuksen sisällön analyysiin. Onkin hyvä muistaa, että niiden avulla pyritään ennen kaikkea luomaan erilaisia näkökulmia tutkimuskohteeseen, eikä niitä pidä pitää absoluuttisesti teoriaa kuvaavina.

Teemojen esiintyvyyden aineistosta voi tarkistaa Liitteestä 1 tutkielman lopussa. Teemojen esiintymisessä keskitytään miten ne sijoittuvat projektin aikajaksolle, kuin siihen, kuinka monta kertaa määrällisesti niitä esiintyy yhdessä pöytäkirjassa. Tämä johtuu määrälliseen analyysiin liittyvästä suuremmasta riskistä. Rajausten teko kappaleittain on joissain kohdissa vaikeaa. Lisäksi hahmottelu- ja lopetusvaiheiden kuvaavia teemoja ollessa vain yksi suhteessa suunnittelun neljään ja toteutuksen kahteen, korostuisi suunnittelu vaihe kyseisessä analyysissä liikaa.

Sidosryhmien kohdalla luokittelu on erilaista ja ne listataankin vain väljästi erilaisiksi pääluokiksi, joiden ilmentymisen ajankohtaa vertaillaan teemojen ilmentymisen ajankohtiin aikajaksoissa. Teemoja käytetään siis vertailukohtina, joiden erojen arvioinnilla pyritään osoittamaan eri sidosryhmien vaikutusta projektiorganisaatioiden funktioihin, silloin kun sidosryhmän toiminta osoittautuu poikkeavuuden syyksi.

Teemojen ilmentymisen kuvaamiseksi kahden vuoden mittausjakso on jaettu kuuteen saman suuruiseen jaksoon. Kun teemojen esiintymisiä näissä inkrementteissä verrataan selkeästi ilmaistuihin aikajaksoihin, kuten kärkihankkeiden pituuksiin, voidaan arvioida milloin, mistäkin projektin elinkaaren vaiheesta on kyse. Jaksottaminen auttaa arvioimaan, milloin ja missä yhteyksissä mikin sidosryhmä tulee esille ja miten sen valta esiintyy.

Tutkimuksen kohteena ollut ajanjakso on jaksotettu seuraaviin luokkiin:

- | | |
|----------|---------------------|
| 1. jakso | 15.5.2014-19.9.2014 |
| 2. jakso | 20.9.2014-25.1.2015 |

3. jakso	26.1.2015-2.6.2015
4. jakso	3.6.2015-8.10.2015
5. jakso	9.10.2015-14.2.2016
6. jakso	14.2.2016-21.6.2016

Aineiston tematisoinnin, kielellisen sisällön analyysin ja elinkaaren määrittelyn jälkeen tutkija kokoaa yhteen keskeiset tulokset ja antaa selkeät ja perustellut vastaukset annettuihin kysymyksiin – johtopäätökset laaditaan lopulta näiden synteisien perusteella. (Ojasalo et al. 2009, 129)

3.4 Tutkimuksen heikkoudet ja vahvuudet

Tutkimuksen vahvuudeksi voidaan mainita sen hyvät lähtökohdat teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Tutkimuskohteella on monia liitoskohtia esiteltyyn teoriaan ja sitä voidaan kutsua Judgevin ja Müllerin (2005) kuvaamaksi projektien ohjelmakokonaisuudeksi, jolla emo-organisaatio pykii ajamaan laajempia tavoitteitaan yksittäisten projektien kautta. Samaan aikaan se sopii kuitenkin myös Scrantonin (2015) ja Lundin & Söderholmin (1995) kuvaaman itsenäisen projektiorganisaation määritelmään uniikkina innovaatioprojektina. Hankkeen pöytäkirja-aineisto mahdollistaa tutkimuskohteen tarkastelun projektin elinkaaren näkökulmasta. Sidosryhmien kartoitus ja niiden vaikutuksen arviointi ei ole yhtä aukotonta, mutta Kuutoskaupunkien yhteistyöstrategian painottaessa yhteistyön eri muotoja monien eri tahojen kanssa oletuksena on, että nämä yhteistyön muodot sekä merkitykselliset kumppanit tulevat esiin samaisissa pöytäkirjoissa. Näin ollen teorian tukeman vertailun lähtökohdat ovat hyvät.

Tutkimuksen metodiasta nousee esiin kaksi eri tutkimuksen tulokset vaarantavaa riskitekijää, jotka molemmat ovat lähtöisin sisällönanalyysin toteutuksesta. Sisällönanalyysiä on kritisoitu liian mekaaniseksi ja systemaattiseksi, jolloin riski, että laadullisen tapaustutkimuksen hakema syvempi ymmärrys jää vajaaksi. (Ojasalo et al. 2009, 129) Ongelma korostuu entisestään teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä, jossa teoriaohjaavuus rajoittaa synteisiä entisestään. Sisällön analyysiin kuuluu luokittelun lisäksi myös kielellinen sisällönanalyysi, jossa tutkija avaa induktion avulla omaa käsitystään tutkimuskohteesta luonnollisella kielellä. Tämän avulla tutkija pyritään estämään tutkimuskohteesta saatavan kuvan liika mustavalkoistuminen.

Toinen ongelma liittyy jälleen aineiston luokittelun ja tematisoinnin vaiheeseen. Tematisoinnin ongelmana teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on rebiliateetin vaarantuminen. Vaikka teoriaohjaavan sisällönanalyysin idea on tuoda aiempi tutkimus osaksi aineistolähtöistä tutkimusta, syntyy samalla tilanne, jossa tutkija voi subjektiivisesti poimia mieleisiään teemoja ja sivuuttaa muut esiin nousseet teemat. Vaikka teemojen teoriayhteydet ovat esitettävissä, tutkijan on vaikea todistaa perusteluja sille, miten mikäkin teema esiintyy ja kuinka usein se esiintyy. Tässä apuna voitaisiin käyttää erilaisia kielitieteellisiä teorioita, mutta nekin johtavat tutkijan enimmäksä määrin tieteenfilosofian kysymysten pariin. Ongelma liittyy ennen kaikkea siihen, minkälainen tieto on tieteenfilosofisten rajanvetojen kautta validia.

Tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta onkin fenomenologinen. Tämä tulkinta nousee tutkijan asenteesta sekä tutkimuskohdetta, -aineistoa ja tutkimuskohteen kontekstia kohtaan sekä tutkijan käsityksestä siitä, miten hänellä on mahdollista saada tietoa eri lähteistä. On tosin korostettava, että kyse ei ole siis siitä, ettei tutkijalla olisi käytössään laaja-aineistoa, joka pääosin antaa erinomaisen kuvan tutkimuksenkohteesta. Kysymys, on paljon syvempi ja liittyy siihen, kuinka ylipäänsä ihminen voi saavuttaa varmaa tietoa ympäröivästä todellisuudesta ja kuinka hän voi muovata tuosta kokemuksesta faktallista ja tieteellistä.

Puhuttaessa fenomenologiasta puhutaan tulkinnallisesta päättelyn logiikasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96) Fenomenologian näkemys kokemukseen on, ettei ole olemassa ns. puhtaita ja objektiivisia havaintoja sinällään vaan käytetyt käsitteet, tutkimusasetelmat ja menetelmät ovat tutkijasta lähtöisin ja näin ollen vaikuttavat tuloksiin eittämättä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96) Fenomenologit korostavat tutkimuksessa intuition merkitystä ja heidän mukaansa tematisoinnin avulla pelkistettävät teemakokonaisuudet ovat havaittavissa, kunhan aineistoon paneudutaan riittävästi; nämä muut kokonaisuudet erottautuvat ja jäsentyvät muihin kokonaisuuksiin nähden erityislaatuisuutensa perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101).

Fenomenologit korostavat intuition merkitystä tässä tapahtumassa: heidän mukaansa merkityskokonaisuudet ”nähdään”, kunhan vain riittävästi paneudutaan aineistoon. Merkityskokonaisuudet löydetään sisäisen yhteenkuuluvuuden ja samanlaisuuden perusteella. Samanlaiset merkitykset muodostavat oman kokonaisuutensa, ja siitä erottuvat jäsentyvät muihin kokonaisuuksiin oman erityislaatuutensa mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101) Fenomenologisen käsityksen mukaan tutkimuksen rebiliateetin vaarantumisessa ei ole kyse siitä onko tutkimuksen objektiviteetti vaarantunut vaan siitä, missä määrin tutkimus on ollut subjektiivinen ja mistä syistä.

Fenomenologian silmissä puhtaasti objektiivista tutkimusta ei voida saavuttaa. Se on aina jossain määrin vääristynyt tai väritty tutkijan toimesta.

Tutkimukseen liittyy vähänlaisesti eettisiä ongelmia, tutkimuskohteen itsensä avoimuuden pyrkimyksen sekä tutkimuksen aineiston vuoksi, joka tukeutuu pääasiallisesti julkisesti esillä olevaan dokumentaatioon. Tutkimuksen teossa on luonnollisesti noudatettu Suomen lakia.

4 ANALYYSILUKU

4.1. Elinkaaren määrittäminen päivämäärien avulla

Aika-hankeen alkamisajankohdaksi on ilmoitettu vuosi 2014 ja päättämivuodeksi 2020 (Johtoryhmä 21.6.16, 4). Tarkkoja alkamis- ja loppumispäivämääriä on vaikea määrittää, sillä projektin hahmottelu ja suunnittelu ovat todennäköisesti alkaneet paljon aikaisemmin varsinaisen dokumentoinnin aloittamista ja päättämispäivä voi teoriassa muuttua vielä useaan otteeseen. Projektin päättämivuodeksi asetettu 2020 on kuitenkin takaraja, johon mennessä kaikkien rahoitettujen osaprojektien tulisi päättyä. Tämä takaraja nousee EAKR- ja ESR asettamasta ohjelmakaudesta, jotka sijoittuvat samalle 2014-2020 aikajänteelle. (Johtoryhmä 21.6.16, 4)

Kärkihankkeiden ja koordinaatiohankkeen rahoitus päättyy rakennerahastojen tietopalvelun pohjalta jo vuosina 2017-2018. (EURA 2014, A70011 & A71005 & A70202 & A70009) Tämän pohjalta vaikuttaisi siis siltä, että hankkeiden alaisille osaprojekteillekin on varattu runsaasti aikaa saada aikataulunsa päätökseen ja että vuosi 2019 on niidenkin osalta pitkälti päätösvuosi. Kunkin projektin kärkihankkeen on arvioitu kestävän kutakuinkin 3 vuotta. (Yhteistyöstrategia 5/2015, 10) Näiden avulla voimme muodostaa projektille elinkaaren toteutuksen rungon.

Tutkimuksen aikajänne keskittyy hankkeen kahteen ensimmäiseen toteutusvuoteen ja on lähes päällekkäinen ensimmäisen kärkihankkeen toteutuksen aikataulun kanssa. Tältä ajalta aikajänteelle helposti sijoitettavia tapahtumia ovat hankkeen johto- ja ohjausryhmien kokoukset, jotka samalla valottavat mitä kulloinkin hankkeessa ollaan tekemässä. Pelkkien päivämäärien avulla projektin eri vaiheiden analysointi ei ole mielekäs, sillä nämä hankkeelle asetut päivämäärät kertovat vielä kovin vähän siitä mitä tuona aikana tehdään. Ennen projektin elinkaaren asettamista onkin syytä perehtyä hankkeen sisältöihin eri näkökulmista.

4.2 Pöytäkirjojen tematisointi

Pöytäkirjojen tematisoinnilla pyritään luomaan erilaisia näkökulmia 6Aika-hankkeen prosesseihin edellä määritellyn elinkaaren aikana. Hankkeen elinkaari on jaettu kuuteen yhtä suureen aikajaksoon, jotta muutokset erottuisivat ajallisina prosesseina.

4.2.1 Hahmottelun teemat

Kartoittamisen teema nousee esiin hankkeen johtoryhmän pöytäkirjoissa alku ja loppupuolella 1. ja 2. jaksossa sekä 4. jakson lopusta 6. jakson loppuun. Vuoden 2014 johtoryhmässä esiintyvät kartoituksen tarpeet liittyvät joko rahoitusosuuksiin tai pilottihankkeiden pisteytysprosesseihin. (Johtoryhmä 15.5.14 & 29.10.14 & 10.12.14) Hankkeen keskivaiheille jäävä tauko 10.12.14-10.9.2015 on seurausta hankkeen siirtymisestä vaiheeseen, jossa suunnittelutoimet ovat päättymässä, ja jossa pilotti sekä kärkihankkeet ovat ottamassa aktiivisempaa roolia. Johtoryhmän pöytäkirjat käsittelevätkin paljolti tuona jaksena pilottihankkeiden rahoituspäätöksiä. Tämän jakson jälkeen kartoittamisen teema nousee esiin väliarvioinnin yhteydessä 9 kuukauden ja viiden kokouksen mittaisen tauon jälkeen johtoryhmän pöytäkirjoissa. Tällöin esiin nousevat kartoittamisen tarpeet ovat kaikki lähtöisin erilaisista ongelmatilanteista. (Johtoryhmä 10.9.15 & 3.2.16 & 21.6.16)

Ohjausryhmän pöytäkirjoissa kartoittamisen teema esiintyy heti pöytäkirjanpidon alettua toukokuussa 2014, mutta katoaa aina kevääseen 2015 asti, jonka jälkeen se nousee esiin vuoden vaihteessa 2015 ja 2016. Kaikkiaan kartoittamista esiintyy harvakseltaan 1., 3. ja 5. ja 6. jaksossa. Alun kartoittamistarpeet liittyvät hakemusprossiin ja rahoittajanrooleihin (Ohjausryhmä 19.5.14), kun taas myöhemmin ilmenevät tarpeet liittyvät, joko yhteistyö mahdollisuuksien kartoittamiseen (Ohjausryhmä 5.3.15) tai erilaisiin ongelmatilanteisiin. (Ohjausryhmä 8.4.15. & 9.10.15 & 1.4.16)

4.2.2. Suunnittelun teemat

Suunnittelujaksoa kuvamaan on tutkimuksessa valittu neljä eri teemaa: roolituksen, budjetoinnin, rahoituksen sekä aikataulutuksen teemat. Nämä kaikki kietoutuvat työprosessin suunnittelun ympärille, joka on projektin suunnittelujakson oleellisia tehtäviä. (Anthony et al. 2014)

Roolituksen teema nousee esiin tasaisesti johtoryhmän pöytäkirjoissa koko hankkeen ajan ja se esiintyy jokaisessa aikajaksossa. Eroja on kuitenkin löydettävissä siinä, missä yhteyksissä roolituksen teema nousee esiin. Hankkeen johtoryhmän ensimmäisissä kokouksissa roolituksessa on kyse siitä perinteisemmässä mielessä, kun hankkeen organit muodostetaan ja niiden jäsenet nimitetään sekä näiden tehtävät asetetaan. (Johtoryhmä 15.5.14 & Johtoryhmä 29.10.14) Pian kuitenkin käy ilmi, ettei hankkeen roolitus ole onnistunut täydellisesti ja peräti viidessä kokouksessa yhdeksänkuukauden ajalta esiin nouseva roolituksen teema liittyy johto- ja ohjausryhmän tehtävien eroihin ja niiden selventämiseen. (Johtoryhmä 3.9.14 & 10.12.14 & 22.1.15 & 24.2.15 & 21.5.15) Tämän jälkeen roolituksen teemat liittyvät erilaisiin ongelmatilanteisiin koskien esim. rahoittajan ja johtoryhmän välistä roolitusta tai jääviysongelmia. (Johtoryhmä 16.6.15 & 10.9.15) Mittausjakson loppupuolella roolituksen teemat liittyvät hankkeen siirtymisestä käynnistämisvaiheesta toteutukseen. (Johtoryhmä 28.10.15 & 3.2.16)

Myös ohjausryhmässä roolituksen teema on selkeästi esillä koko hankkeen ajan, kuitenkin vähiten 3. jaksossa. Hankkeen alkaessa roolituksen teema liittyy kärkihankkeiden vetovastuussa olevien kaupunkien nimeämiseen sekä kaupunkien ja kaupunkien edustajien vastuiden osoittamiseen hankkeen edistymisestä. (Ohjausryhmä 19.5.14 & 11.6.14 & 3.9.14) Myös keskitetyn strategiatoimiston ja kaupunkien alueellisten koordinaattorien vastuu jako nousee useasti esiin. (Ohjausryhmä 12.8.14 & 3.9.14) Useimmin esiin nouseva roolituksen teema koskee kuitenkin tilannetta, jossa vastuu jonkin asian hoitamisesta erikseen nimetään jonkin organin tehtäväksi. Käytännössä aina tämä organ on strategiatoimisto. (19.5.14 & 11.6.14 & 12.8.14 & 3.9.14 & 17.10.14 & 20.11.15 & 26.5.16) Hankkeen pöytäkirjoissa siirrytäänkin hankkeen keskivaiheella pohtimaan strategiatoimiston roolia samaan tapaan, kuin johtoryhmässä käydään läpi johto- ja ohjausryhmän rooleja. Strategiatoimiston roolia pohditaan viidessä eri kokouksessa syyskuusta 2014 huhtikuuhun 2015. (Ohjausryhmä 25.9.14 & 22.10.14 & 11.11.14 & 6.2.15 & 8.4.15) Muu hankkeen aikana käytävä roolitus keskustelu koskee eri organien roolia pilottihankkeiden pisteytyksessä tai tähän muuten liittyviä yleisiä jääviyskysymyksiä. (11.11.14 & 3.12.14 & 8.4.15 & 26.8.15 & 9.10.15 & 26.1.16)

Budjetoinnin teema esiintyy johtoryhmän pöytäkirjoissa tasaisesti koko mittausjakson ajan kaikissa jaksoissa. Hankkeen alkaessa budjetoinnin teema nousee esiin puhuttaessa kärkihankkeiden budjeteista ja niiden tasapuolisesta jakaantumisesta sekä siitä, kuinka paljon kärkihankkeen budjetista tulisi kuulua kärkihankkeelle itselleen ja kuinka paljon rahoitettaville pilottihankkeille. (Johtoryhmä 15.5.14 & 3.9.14 & 29.10.14 & 10.12.14) Tämän jälkeen siirrytään vaiheeseen, jossa

budjetteja määritellään yksittäisille hakukierroksille. (Johtoryhmä 22.1.15 & 28.10.15 & 14.4.16) Budjetointi prosessin näennäisestä selkeydestä huolimatta kohti mittausjakson loppua on huomattavissa signaaleja siitä, että rahaa on liikaa käyttämättä. (Johtoryhmä 21.5.15 & 21.6.16) Tämä siitä huolimatta, että kaupunkien omarahoitteisuus osuuksissa havaitaan puutteita ja joiden avaamiseen johtoryhmä joutuu pyytämään selvennystä Työ- ja elinkeinoministeriöstä. (Johtoryhmä 21.6.16)

Myös ohjausryhmän pöytäkirjoissa budjetoinnin teema esiintyy tasaisesti, kuitenkin vähiten hankkeen 4. jaksossa. Ohjausryhmän pöytäkirjojen antama kuva projektin alun budjetointi prosessista ei ole yhtä jouheva, kuin johtoryhmän pöytäkirjojen ja ensimmäisen kärkihankkeen alkaessa joudutaankin arvailemaan, kuinka paljon budjettia hankkeen käyttöön tullaan allokoimaan. (Ohjausryhmä 19.5.14 & 12.8.14) Vuoden 2014 loppua kohden mennessä herää myös huoli tuolle vuodelle allokoidusta budjetista, jota projektin valmistelujen ollessa vasta käynnissä ei olla keritty käyttämään. (Ohjausryhmä 25.9.14) Suuri osa ohjausryhmän budjetoinnin teemoista liittyy joko ESR- tai EAKR-hakujen budjetin suunnitteluun. (Ohjausryhmä 17.10.14 & 9.1.15 & 6.2.15 & 5.3.15 & 4.5.15 & 4.6.15 & 9.10.15 & 1.4.16 & 26.5.16) Tämä suunnittelun lomassa esiin nousee useita huolenaiheita, jotka liittyvät 6Aika-hankkeen huomioimiseen maakuntien rahoitus budjetteja suunniteltaessa, kuntien omarahoitteisuus osien täyttämiseen, kustannusten tasapuoliseen jakaantumiseen sekä erilaisiin ongelmatilanteisiin. (Ohjausryhmä 12.8.14 & 22.10.14 & 11.11.14 & 3.12.14 & 9.1.15 & 5.3.15 & 8.4.15 & 4.6.15 & 26.8.15) Huomioitavaa ohjausryhmän budjetointi keskustelussa on mm. se, että rahoittaja esittää huolensa liian pienistä vuosibudjeteista ensimmäisen kerran jo lokakuussa 2014, mutta tämä teema näyttää hukkuvan muun keskustelun alle, kunnes se nousee esiin jälleen keväällä 2016, jolloin tilannekatsauksen yhteydessä todetaan, ettei toiminta ole budjetin tasolla. (Ohjausryhmä 22.10.14 & 26.5.16)

Rahoituksen teema esiintyy johtoryhmässä syksystä 2014 kesään 2015 suhteellisen tasaisesti ja näin ollen esiintyy pääasiassa 2. jakson puolivälistä 4. jakson alkuun, jonka jälkeen se esiintyy seuraavan kerran vasta 6. jakson lopussa. Tänä jaksona rahoituksen teemat liittyivät paitsi kärki- ja pilottihankkeiden rahoituksesta puhumiseen, myös rahoitusinstrumentin suunnitteluun ja eri rahoittajien ja sidosryhmien rooliin tässä suunnittelussa. (Johtoryhmä 29.10.14 & 10.12.14 & 22.1.15 & 24.2.15 & 21.5.15 & 16.6.15) Rahoituksesta puhuttaessa eri sidosryhmillä on laaja rooli; sekä kunnat, maakuntien yhteistyöryhmät, sekä Hämeen ELY-keskus mainitaan useaan otteeseen. (Johtoryhmä 22.1.15 & 24.2.15 & 21.5.15 & 16.6.15) ESR-rahoitusprosessi nousi useasti esiin. (Johtoryhmä 22.1.15 & 24.2.15 & 16.6.15) Tämän jälkeen rahoituksen teemojen esiintymisessä

on kymmenen kuukauden tauko, jonka jälkeen se palaa keväällä 2016 uusien pilottihankkeiden rahoitusehdotusten yhteydessä. (Johtoryhmä 14.4.16 & 21.6.16)

Ohjausryhmässä rahoituksen teeman esiintyminen on tasaisempaa kautta hankkeen, mutta samalla myös harvempaa. Ohjausryhmän pöytäkirjoissa keskustelu rahoituksen teemoista keskittyy kaupunkien omarahoitteisuus osuuksiin sekä Avoimen osallisuuden ja asiakuuden rahoituksen suunnitteluun ja pohdintaan. Omarahoitteisuus kysymykset vaativat paitsi huomiota, että herättivät huolta sekä organisaatiossa myös sidosryhmien keskuudessa; myös rahoituksen jakaantuminen epätasaisesti alueellisesti herätti huolta. (Ohjausryhmä 11.6.14 & 3.12.14 & 6.2.15) Avoimen osallisuuden rahoituksen poikkeuksellisuus ESR-rahoituksena vaati organisaatiolta lisäsuunnittelua, ilman, että sen suhteen oltaisiin saavutettu täydellistä konsensusta. (Ohjausryhmä 12.8.14 & 25.9.14 & 17.10.14 & 5.3.15) Myös koordinaatiohankkeen rahoituksessa syntyi ongelmia. (Ohjausryhmä 4.5.15) Yllättävänä uutena rahoitusmuotona lokakuussa 2015 syntyi yhteistyö Tekesin kanssa pilottihankkeiden sparraushauissa. (Ohjausryhmä 9.10.15) Mittausjakson loppupuolella huomio paitsi hankkeen ohjausryhmän, myös sidosryhmien keskuudessa kiinnittyi rahoituksen parempaan suunnitteluun. (Ohjausryhmä 5.3.15 & 4.6.15 & 1.4.16 & 26.5.16)

Aikataulutuksen teema esiintyy pöytäkirjoissa kaikkein eniten ja sisällöltään vaihtelevasti. Vaikka, aikataulutus voidaan nähdä osaksi projektin suunnittelun vaihetta osoittaa sen runsas esiintyminen kautta hankkeen, että aikataulutus kuuluu myös osaksi projektien hahmottelua, toteutusta ja lopettamista. Aikataulutuksen teema esiintyykin johtoryhmän pöytäkirjoissa kaikissa paitsi yhdessä pöytäkirjassa 13.3.15 ja ohjausryhmän pöytäkirjoissa kaikissa paitsi kahdessa peräkkäisessä pöytäkirjassa 8.4.15 sekä 4.5.15.

Pääasiassa aikataulutuksen teemat johtoryhmässä liittyvätkin strategian pohjalta aikataulutuksen suunnitteluun, erilaisten tavoitteellisten päivämäärien asettamiseen, hakujen aikatauluttamiseen sekä erilaisista aikataulullisista rajoitteista keskusteluun. Heti ensimmäisessä johtoryhmän kokouksessa todetaan 6Aika-hankkeen aikataulutus: koko strategian kesto on 7 vuotta, joka on jaettu kolmeen jaksoon, joista ensimmäinen kestää kolme ja loput kaksi vuotta. (Johtoryhmä 15.5.2014) Joko kärki- tai pilottihankkeiden aikataulutuksesta ja rahoituksesta keskustellaan koko hankkeen ajan. (Johtoryhmä 15.5.14 & 3.9.14 & 29.10.14 & 10.12.14 & 23.1.15 & 24.2.15 & 21.5.15 & 16.6.15 & 10.9.15 & 28.10.15 & 3.2.16 & 14.4.16 & 21.6.16) Erilaisia tavoitteellisia päivämääriä asetetaan, joko johtoryhmän toimesta tai ilmaistaan kärkihankkeista vetovastuullisten

kaupunkien yhteyshenkilöiden osalta useasti. (Johtoryhmä 3.9.14 & 29.10.14 & 10.12.14 & 23.1.15 & 16.6.15 & 10.9.15 & 3.2.16) Aikataulullisia rajoitteita aiheuttivat maakuntien yhteistyöryhmien rahoitettavien tukien allokointi vuosittain – näin ollen syntyi epävarmuutta ESR-rahoituksen suhteen, ESR-rahoituksen osalta aiheutti viivästystä Hämeen ELY:n toimiminen pilottihankkeita pisteyttävänä orgaanina. (Johtoryhmä 22.1.15 & 24.2.15 & 3.2.16) Muut aikataululliset rajoitteet syntyivät kaupunkiorganisaatioiden kesälomista sekä strategian osoittamasta hankkeen päättymispäivämäärästä vuonna 2020, joka on samalla EU:n rahastojen oman jakson päättymisvuosi. (Johtoryhmä 15.5.14 & 10.12.14 & 16.6.15 & 3.2.16 & 14.4.16 & 21.6.16) Ainut suoraan ilmaistu viivästys on Avointen innovaatioalustojen kärkihankkeen käynnistyminen elokuussa 2015, jonka vuoksi hankkeelle toivottiin jatkoaikaa puolivuotta kesään 2018 asti. (Johtoryhmä 14.4.16)

Hankkeen johtoryhmän pöytäkirjoja paremmin ohjausryhmän pöytäkirjoissa ilmenee hankkeen ajallinen prosessi. Aikataulutuksen teemaa ohjausryhmässä tarkastellaan suoraan aikajaksotuksen avulla, jotta erot ei vaiheiden välillä korostuisivat.

1. jaksossa aikavälillä 15.5.-19.9.2014 pidettiin neljä ohjausryhmän kokousta. Tänä aikana erityisesti Avoimen osallisuuden ja asiakuuden sekä Avointen innovaatioalustojen kärkihankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa koettiin vaikeuksia. Avoimen osallisuuden kärkihankkeen rahoittajalle jättäminen viivästyy, siitä huolimatta, että se tulisi esittää maakuntien yhteistyöryhmille jo syksyllä. (Ohjausryhmä 19.5.14 & 11.6.14) Avointen innovaatioalustojen kohdalla hankkeen suunnittelun aikataulu nähdään liian tiukkana heti alusta alkaen ja sen jättäminen rahoittajalle syyskyyn loppuun mennessä tuntuu ylivoimaiselta paitsi kaupunkien omien tavoitteiden sitomiseksi osaksi hankkeen toteutussuunnitelmaa. (Ohjausryhmä 12.8.14 & 3.9.14) Kolmantena ajallisena teemana 1. jaksossa nousi esiin budjetin suunnittelu. Tuona aikana pohdittiin mm. vuoden 2014 budjetointia vajaana vuotena, perään kuulutettiin strategiatoimisto hankkeen kaupunkiosuuksia sekä esitettiin vaade kaupungeille avoimen osallisuuden budjetin määrittelystä syyskyksi maakuntaliittoja varten. (Ohjausryhmä 19.5.14 & 11.6.14 & 12.8.14) Muut asetetut aikarajat ja aikataulutuksen teemat liittyivät strategian toteutussuunnitelman hyväksymiseen, yhteistyöhakemuksen valmisteluun, tulevien hakujen aikataulutukseen sekä strategiasta nousevan aikataulutuksen toteamiseen. (Ohjausryhmä 19.5.14 & 11.6.14 & 12.8.14 & 3.9.14)

2. jaksossa aikavälillä 20.9.14-25.1.15 pidettiin kuusi ohjausryhmän kokousta. Tänä aikana kiire kärkihankkeiden alkamiseen näkyy ohjausryhmän pöytäkirjoissa. Jakson ensimmäisessä

kokouksessa 25.9.14 Avointen innovaatio alustojen etenemisestä raportoidaan, jonka pohjalta päätetään tehdä tilannekatsaus johtoryhmän kokoukseen lokakuun 29. päivänä. (Ohjausryhmä 25.9.14) Kuitenkin jo 22.10.14 ohjausryhmässä arvioidaan, että kärkihankehakemus jätetään 14. marraskuuta ja hanke käynnistetään 1.1.15. (Ohjausryhmä 22.10.14) Hanke ei ole kuitenkaan etene tarpeeksi nopeasti ja 11.11.14 todetaankin, että Avointen innovaatioalustojen suunnittelu on edelleen kesken ja että sen pilottien teemojen suunnittelu on vielä suhteellisen irrallista sen pääteemoista. (Ohjausryhmä 11.11.14) Myös Avoimen osallisuuden ja asiakuuden aikataulutuksessa tulee useita muutoksia. Syyskuun 25. raportoidaan hankkeen valmistelun sekä aikataulutuksen käynnistyneen; tuolloin, arvioidaan kaikkien kärkihankkeiden pilottihakujen aukeavan tammi-helmikuussa. (Ohjausryhmä 25.9.14) Seuraavassa kokouksessa kärkihankehakemuksen jättäminen rahoittajalle on pelkästään viivästynyt tammikuun puoleen väliin. (Ohjausryhmä 17.10.14) 3. jakson kokouksessa 22.01.14 Avoimen osallisuuden ja asiakuuden pilottihaku päätetäänkin siirtää myöhemmin keväälle 2015. (Ohjausryhmä 22.10.14) Jakson puolivälissä kärkihankkeiden hidas eteneminen kiinnittää rahoittajan huomion. Eräänä viivästyksen ongelmana pidetään kaupunkien omarahoitusosuuksista päättämisen viivästymistä kaupungeissa; rahoittaja toivookin kaupungeilta suoraviivaisuutta toiminnassaan. (Ohjausryhmä 11.11.14) Samaisessa kokouksessa todetaankin, että EAKR-rahoitteinen pilottihaku on saatava auki vuoden alussa, olipa kärkihanke valmistelu kesken taikka ei. (Ohjausryhmä 11.11.14) Rahoittaja myös vaati nähtäväkseen Avoimen innovaatioalustojen kärkihanke hakemuksen mahdollisimman pian. (Ohjausryhmä 11.11.14) Jakson loppupuolella kiire ja rahoittajien painostus pakottaa hanke organisaation tekemään joitain kompromisseja. Tällaisia ovat paitsi edellä mainitut pilottihakujen avaamiset kärkihankkeiden suunnittelun ollessa vielä kesken myös pyrkimys koordinaatio eli strategiatoimistohankkeen yhteistyösopimuksen ja hankehakemuksen jättämiseen, vaikka niiden sisällöissä olisi vielä muokattavaa. (Ohjausryhmä 3.12.14 & 9.1.15) Avoimen osallisuuden ja asiakuuden rahoituksen todetaan viivästyvän, vaikka hankkeessa on jo tiukka aikataulu. (Ohjausryhmä 3.12.14) Avoimen datan ja koordinaationhankkeen rahoitus viivästyy EURA:n maksatusosioden viivästyksen vuoksi; näin ollen niiden jättäminen rahoitettavaksi viivästyy helmikuusta maaliskuuhun. (Ohjausryhmä 9.1.15) Voidaankin todeta, että viivästykset johtuvat kaupunkien, hankkeen toteuttajien, että rahoittajien toiminnan yhteensovittamisen vaikeudesta.

3. jaksossa aikavälillä 26.1.-2.6.15 pidettiin kolme ohjausryhmän kokousta. Tänä aikana tilanne ei juurikaan muutu suunnitelmista. Kyseisenä aikana keskusteltiin strategiadokumentin päivittämisen etenemisestä, ESR-hakujen aukeamisesta sekä kerrattiin kärkihankkeiden aikatauluja.

Strategiadokumentin päivitykselle ei aseteta varsinaista aikataulua, mutta sitä käsitellään uudelleen

useaan otteeseen; viimeisteltäväksi se lähetetään kommenttikierroksen jälkeen 26.2. (Ohjausryhmä 6.2.15 & 5.3.15) ESR-hakujen käynnistyminen aukeaa edellisen jakson suunnitelmien mukaan maaliskuussa ja jatkuu huhtikuulle; Avoimen osallisuuden kärkihankehakemusta ei onnistuttu jättämään tavoiteltuun helmikuun loppuun mennessä vaan sen arvioidaan viivästyvän edelleen maaliskuulle. (Ohjausryhmä 6.2.15 & 5.3.15) Huomioitavaa on, että ensimmäisen vuoden väliarviointi alkaa maaliskuussa. (Ohjausryhmä 6.2.15) Edellisessä jaksossa esiin noussut rahoittajan vaatimus asioiden suoraviivaistamisesta kääntyy ympäri ESR-rahoituksen yhteydessä, jolloin ohjausryhmä ohjeistaa pilotteja pisteyttävää tahoja selkeyttämään 6Aika-yhteyttä, vahvistamaan pilottimaisuutta sekä lisäämään konkreettisia toimenpiteitä pilottien hankesuunnittelussa. (Ohjausryhmä 25.5.15)

4. jaksossa aikavälillä 3.6.-8.10.15 pidettiin vain kaksi ohjausryhmän kokousta. Tänä aikana projekti palaa osin vuoden takaisiin teemoihin uusien pilottihakujen suunnittelulla. ESR-hakujen osalta rahoittaja on valmis aloittamaan heti syksystä, kunhan toimeenpanosuunnitelmat toimitetaan maakuntien yhteistyöryhmille elokuun loppuun mennessä. (Ohjausryhmä 4.6.15) Päivitetty strategiadokumentti pyritään jättämään rahoittajalle ennen kesälomia. (Ohjausryhmä 4.6.15) Kesän lopussa rahoittaja huomauttaa edeltävän vuoden hakujen suunnittelun ongelmista ja korostaa, että niiden valmistelu on aloitettu liian myöhään ja, että hakuja tulisi valmistella paremmin jo pidemmällä aikavälillä; seuraavan EAKR-haku pyritään aloittamaan 1.12.15; EAKR-haku pyritään myös järjestämään kaksivaiheisena, jotta loppu hakuun karsiutuisivat parhaat ideat. (Ohjausryhmä 26.8.15) ESR-haku pyritään sijoittamaan syksyä myöhemmäksi helmikuulle 2016. (Ohjausryhmä 26.8.15) Tähän todennäköisenä syynä on ollut se, ettei EAKR- ja ESR-hakuja tarvitsisi suunnitella ja toteuttaa liian likellä toisiaan.

5. jaksossa aikavälillä 9.10.15-14.2.16 pidetään kolme ohjausryhmän kokousta. Verrattuna edeltävään vuoteen rahoitus ja hakujen suunnitteluprosessi näyttävät selkiytyneen. Valmistautuminen EAKR-hakuun etenee tasaisesti siitä huolimatta, että se toteutetaan kaksi vaiheisena; sen suunnittelusta ja toteutuksesta kerätään myös palautetta. (Ohjausryhmä 9.10.15) Viivästyksiä tapahtuu kuitenkin edelleen ja jo marraskuussa todetaan, että ESR-haun järjestäminen tammi-helmikuussa on liian aikaista. (Ohjausryhmä 20.11.15) Tekesin rahoitusinstrumentti pyritään avaamaan joulukuussa. (Ohjausryhmä 9.10.15) Vuoden 2015 lopussa ja 2016 alussa alkaa esiin nousta puhetta strategian ja viestinnän kirkastamisesta sekä strategian loppukauden aikatauluttamisesta. (Ohjausryhmä 20.11.15 & 26.1.16)

6. ja viimeisen jakson aikana 14.2.-21.6.16 järjestettiin kaksi ohjausryhmän kokousta. Tänä aikana aikataulutuksen teemat käsittelivät poikkeuksetta strategian loppukauden toteutusta ja sen aikatauluttamista. Strategiatoimistohankkeen todetaan päättyvän tulevan vuoden huhtikuussa, jolloin tulee miettiä, miten hankkeen koordinaatio toimii jatkossa. (Ohjausryhmä 1.4.16)

Loppukauden aikatauluttamisessa todetaan olevan tärkeää miettiä esim. käynnistetäänkö uusia kärkihankkeita. (Ohjausryhmä 26.5.16) Rahoituksen puolesta tähän olisi tarvetta, sillä toiminta ei ole vielä saavuttanut sen edellyttämää tasoa, mutta kysymys on ongelmallinen edelleen kamppailtaessa pilottien suunnittelun viivästysten kanssa ja mm. EAKR-haun osalta todetaan, että syyskuu on tälle liian aikainen. (Ohjausryhmä 1.4.16) Toisen väliarvioinnin tuloksilla nähdään olevan merkitystä jatkon suunnittelussa. (Ohjausryhmä 26.5.16)

4.2.3 Toteutuksen teemat

Toteutuksen vaiheita kuvaavat tutkimuksessa valvonnan ja raportoinnin teemat. Näistä valvonnan teemaa ei esiintynyt lainkaan johtoryhmässä. Valvonnan teema ohjausryhmässä esiintyy ensimmäisen kerran hankkeen neljännessä jaksossa. Valvonnan teema nousee esiin kärkihankkeiden eriytyessä hankekokonaisuudesta perustaessaan omia ohjausryhmiä pilottiensa toiminnan ohjaamiseksi. (Ohjausryhmä 26.8.15) Tuolloin hankkeen ohjausryhmässä keskustellaan kärki- ja pilottihankkeiden ohjauksen periaatteista ja niiden suhteesta koko strategiaan ja sen implementointiin; tässä oleellisena pidettiin sitä, ettei jääviys kysymyksiä syntyisi. (Ohjausryhmä 26.8.15) Keskustelun pohjalta todetaan, ettei pilottien ja kärkihankkeiden välille tarvita varsinaista ohjaussysteemiä. (Ohjausryhmä 26.8.15) Strategian implementointi ja hankkeiden ohjaus nousee uudestaan esiin 5. jakson alussa. Tuolloin ryhdytään miettimään, kuinka strategian painopisteitä tulisi seurata, kun toteutuksessa vihdoin on päästy kunnolla vauhtiin; tässä yhteydessä todetaan, että aikaisempi rahoittajalle raportointi ei ole riittävää tähän tarkoitukseen, sillä se tapahtuu liiallisella viiveellä – syntyykin idea seurantalomakkeesta. (Ohjausryhmä 9.10.15) Tämä lomake on otettu käyttöön jo seuraavan kuukauden puolella. (Ohjausryhmä 20.11.15) Valvonnan teema nousee uudelleen, tällä kertaa rahoittajan näkökulmaa painottaen 6. jakson puolivälissä. Tuolloin ohjausryhmässä käydään läpi rakennerahastojen hallinto- ja valvontamenettelyjärjestelmää. Tässä keskustelussa korostuu rahoitusta jakavien välittäjien, kuten Uudenmaaliiton tai Hämeen ELY-keskuksen rooli ohjeistuksen laatimisesta siitä, kuinka hallintoa ja valvontaa tulee hoitaa. (Ohjausryhmä 1.4.16) Ilmeisesti tämän keskustelun pohjalta jakson viimeisessä kokouksessa todetaankin aiemmista keskusteluista poiketen, että rahoitukseen etenevät hankkeet vaativat

voimakasta ohjausta ja, että niiden ohjausryhmiin on saatava 6Aika-edustajat. (Ohjausryhmä 25.6.16)

Raportoinnin teema nousee ensimmäisen kerran esiin johtoryhmässä 3. jaksossa. Raportointi johtoryhmässä on pitkälti kärki- tai pilottihankkeiden esittelyä johtoryhmässä, ennen kuin ne jätetään rahoittajalle tai tilannekatsauksia hankkeen etenemiseen. Kärki- ja pilottihankkeiden rahoitusesityksiä tai niiden tilannekatsauksia esiintyy sekä keväällä 15, että 16 tasaisesti. (Johtoryhmä 13.3.15 & 21.5.15 & 3.2.16 & 14.4.16 & 21.6.16) Sen sijaan kesän ja syksyn aikana vuonna 2015 raportointi keskittyy strategian ohjauksen suunnittelun raportointiin ja arvioinnin tuloksista raportointiin. (Johtoryhmä 16.6.15 & 10.9.15) Lokakuussa raportoidaan Tekes yhteistyön käynnistymisestä. (Johtoryhmä 28.10.15)

Toisin, kuin hankkeen johtoryhmässä, ohjausryhmässä raportointia esiintyy joka kokouksessa aivan ensimmäistä kokousta lukuun ottamatta. Käytännössä tämä raportointi käsittelee eri hankkeiden etenemisestä. Useimmiten näitä koordinaatio- tai kärkihankkeiden edistymisraportteja kutsutaan tilannekatsauksiksi tai esittelyiksi. (Ohjausryhmä 11.6.14 & 12.8.14 & 3.9.14 & 25.9.14 & 17.10.14 & 22.10.14 & 11.11.14 & 3.12.14 & 9.1.15 & 6.2.15 & 8.4.15 & 26.8.15 & 9.10.15 & 20.11.15)

Toisin, kuin johtoryhmän pöytäkirjoissa, ohjausryhmän pöytäkirjoissa esittely termillä harvemmin tarkoitetaan lakisäätteistä esittelijän rooliin liittyvää esittelyä ja erot sen ja tilannekatsauksen välillä johtuvat todennäköisimmin pöytäkirjan pitäjän kirjoitusasusta, kuin tilanteen luonteesta.

Käytännössä samanlaisia edistymisraportteja esiintyy pilottihankkeiden hakujen yhteydessä; usein näitä kutsutaan EAKR- tai ESR-hakujen tilannekatsauksiksi. (Ohjausryhmä 22.10.14 & 6.2.15 & 8.4.15 & 4.5.15 & 25.5.15 & 4.6.15 & 26.8.15 & 9.10.15 & 20.11.15 & 26.1.16 & 26.5.16)

Edistymisraportointia harvinaisempaa ja mielenkiintoisempia ovat erilaiset ongelmaraportit.

Ongelmaraportointia esiintyy selkeästi ohjausryhmässä kolmesti. (Ohjausryhmä 8.4.15 & 4.5.15 & 26.8.15) Mielenkiintoista kuitenkin, on että ongelmista raportointi ei kuitenkaan kata kaikkia hankkeessa esiintyviä ongelmatilanteita. Muu raportointi liittyy ohjausryhmälle asetettavien tavoitteiden etenemisen seurantaan, kuten budjetoinnin suunnitteluun, esteellisyyskysymyksiin, viestinnän suunnittelun etenemiseen tai sidosryhmätyöskentelystä raportointiin.

(Ohjausryhmä 17.10.14 & 9.1.15 & 3.12.14 & 26.8.15 & 26.1.16 & 1.4.16) Luonteeltaan nämä ovat joko edistymisraportteja tai informaatiota antavia raportteja. Esim. sidosryhmätyöskentelystä raportoitaessa ei kuvailla useinkaan sen suuremmin sidosryhmäyhteistyön sisältöä vaan kerrotaan sen alkaneen, koska yhteistyöhön liittyvät seikat on käyty läpi jo aiemmin. Erityistä huomiota herätti 5. jakson 20. marraskuuta 2015 järjestetty ohjausryhmän kokous, jossa oli tarkoitus esittää

6Aika-hankkeen tuloksellisuus raportti. Kokouksen pöytäkirjassa kohta käytiin läpi hyvin lakonisesti ja ilman sen kummempaa sisältöä. (Ohjausryhmä 20.11.15) Tämä herättää tutkijassa kysymyksen: miksi?

4.2.4 Päättämisen teemat

Arvioinnin teema nousee ensimmäisen kerran esiin johtoryhmän pöytäkirjoissa 4. jakson loppupuolella; tuolloin johtoryhmässä käytiin läpi ensimmäisen väliarvioinnin tuloksia ja pohdittiin tulevia arviointeja, jonka jälkeen arvioita arveltiin tehtävän vielä kaksi koko hankkeen aikana. (Johtoryhmä 10.9.15) Seuraavan kerran arvioinnin teema esiintyy 5. jaksossa, jolloin puolestaan suunnitellaan seuraavaa väliarviointia; väliarvioinnissa on kyse strategian toteutuksen ulkoisesta arvioinnista, jossa käydään läpi mm. strategian hidasteita ja kaupunkien välistä yhteistyötä. (Johtoryhmä 3.2.16) Tämä kertoo siitä, että johtoryhmässä on herätty pohtimaan strategian aikataulutusta, jonka syihin pyritään pääsemään käsiksi väliarvioinnin avulla. Ennen seuraavaa väliarviointia johtoryhmän viimeisessä kokouksessa esitellään myös hankkeen oma strategiatoimiston laatima seuranta ja arviointi malli, jonka avulla pyritään linkittämään kaupunkien omia indikaattoreita arvioinnissa hyväksikäytettäväksi ja sopeuttamaan hankkeiden tulosodotuksia. (Johtoryhmä 21.6.16)

Arvioinnin teema esiintyy ensimmäisen kerran ohjausryhmässä johtoryhmää aiemmin, mutta pääsääntöisesti se sijoittuu myös mittausjakson loppupuolelle. Ensimmäisen kerran arvioinnin teema esiintyy ohjausryhmän pöytäkirjoissa 6.helmikuuta.2015; tuolloin keskusteltiin yleisesti hankkeen arvioinnista ja tuloksellisuudesta. (Ohjausryhmä 6.2.15) Tuolloin arvioinnin ideana oli juurikin pyrkiä selvittämään, mikä on strategian toteutuksen tuoma lisäarvo ja miten kuutoskaupunkien yhteisen innovaatiotoiminnan rakentaminen onnistuu. (Ohjausryhmä 6.2.15) Aineisto arviointia varten kerätään strategiatoimiston kyselyllä, joka lähetään maaliskuussa kaikille 6Aika-toimijoille. (Ohjausryhmä 6.2.15) Seuraavan kerran arvioinnin teema nousee esiin 4. jaksossa väliarviointien yhteydessä. Tuolloin väliarvioinnit nähtiin luovan pohjaa toiminnan kehittämiseksi ja laajemmalle ulkoiselle arvioinnille, joka tulee toteuttaa vaihteittain toteutusaikana ja joka nimenomaan pyrkii selvittämään strategian vaikutuksia. (Ohjausryhmä 4.6.15 & 26.8.15) 5. jaksossa arvioinnin teema keskittyy pilottien ympärille, sen jälkeen, kun rahoittaja oli informoinut niiden tarkemmasta ohjeistuksesta sekä kun erilaiset esteellisyyskysymykset olivat nousseet esiin. (Ohjausryhmä 9.10.15 & 1.4.16) Tuolloin pohdittiin mikä olisi paras ja objektiivisin tapa pisteyttää

piloteiksi hakevia hankkeita. Hankkeen viimeisessä kokouksessa arvioinnin teema on siirtynyt pohdintaan siitä, kuinka arviointia voidaan käyttää hyväksi loppukauden toiminnan suunnittelussa. (Ohjausryhmä 26.5.16)

4.3 Tematisoinnin suhteutus projekteja käsittelevään teoriaan

6Aika-hanke on tavoiteiltaan ainutkertaisia tuloksia hakeva projekti. Tämä näkyy selkeästi Kuutoskaupunkien yhteistyöstrategian tavoitteissa, että sen kärkihankkeiden eri teemoissa. (Yhteistyöstrategia 5/2015, 5-16) Hankkeen pöytäkirjojen tematisoinnin ja laajemman sisällön analyysin pohjalta sen toiminnallinen prosessi näyttäytyy keinoiltaan näille tavoitteille vastakohtaiselta. Hankkeen prosessit ovat luonteeltaan toistuvia ja useat tehtävät lähes rutiininomaisia. Projekteja käsittelevä teoria on voimakkaasti sitä vastaan, että tehtäviä toistamalla voitaisiin saavuttaa uusia ideoita. (Scranton 2015)

Kritiikistä johtuen on syytä pohtia: onko 6Aika-hankkeesta mielekästä puhua projektiorganisaationa? Jos projekteja käsittelevä termistö jätetään pois, näyttäytyy projektiorganisaatio matriisi-organisaationa, jossa on pääosin luovuttu vertikaalisesta hierarkiasta ja jossa tavoitteita toteutetaan tiimeissä. (PMI 2013) Tällainen kuvaus sopisi mihin tahansa 6Aika-hanke organisaation tasoon, muttei itsessään koko hankkeeseen. Johto- ja ohjausryhmä toimivat asetelmista, joissa ryhmällä on puheenjohtaja, joka voidaan nähdä yksikkönsä toiminnan ohjaajana. Muut ryhmänjäsenet ovat puolestaan omien intressiryhmiensä edustajia ja asiantuntijajäseniä, joiden yhteistyöntuloksena projektien tavoitteita tulisi saavuttaa. Samanlaisia järjestelyjä hankkeen aikana toteuttavat niin kaupunkien koordinaattorit, kuin myös yksittäiset kärkihankkeet.

6Aika-hanke voidaankin nähdä työnjaosta ja verkostotoiminnasta syntyvänä osaprojektien ryppäänä, jotka on kiedottu yhteen strategiaohjelmalla ja jossa samat johtajat ovat ohjaamassa useita eri projekteja. Niinpä se sopiikin Judgev ja Müllerin (2005) kuvaamaksi yhteistoimintahankkeeksi. Tällainen hanke itsessään ei ole puhtaasti projektiorganisaatio vaan se lähenee perinteisenorganisaation hierarkioita. Onkin hyvä muistaa, että 6Aika-hankkeessa eniten rutiininomaisuutta kuvastavat haut ja rahoituskierrokset on tarkoitettu pilottiprojektien synnyttämiseen, joiden lopulta nähdään olevan hankkeen innovaatioiden luojia. Näin ollen, 6Aika-hankkeen hallinnollinen kokonaisuus, johon tutkimus keskittyy, ei olekaan tarkoitus olla hankkeen strategisiin tavoitteisiin vastaava osa.

Projektin elinkaari on oleellisimpia projektiorganisaation määrittäviä piirteitä. Teorian pohjalta ainutkertaisia tavoitteita havittelevilla organisaatioilla syklistä aikakäsitystä ei juurikaan esiinny vaan se kuuluu pikemminkin rutiineihin perustuviin ja hierarkisiin organisaatioihin. (Lundin ja Söderholm 1995) Näin ollen myös 6Aika-hankkeen elinkaaren osittainen toistuvuus korostaa sen luonnetta hierarkisena organisaationa ennemmin, kuin projektiorganisaationa. Tutkimuksen teorian ja analyysin pohjalta näyttäisikin siltä, että projektiorganisaatioiden olemassaolo on riippuvainen paitsi kirjallisuudessa erityisaseman saaneesta elinkaaresta, myös vähemmän korostetusta projektin rakenteesta. Tiimi mainitaan usein projektin toiminnan yksiköksi ja sen roolia käsitellään toiminnan kontekstista esim. Lundin ja Söderholmin (1995) toimesta, mutta vaikuttaa myös siltä, että projektiorganisaation kokoa ei voida kasvattaa tuomatta sen toimintaan mukaan sellaisia elementtejä, jotka uhkaavat vesittää projektien tavoitteet, jotka ainakin Scrantonin (2015) mielestä tavoittelevat aina jotain uutta.

Tutkimuksen teoriassa ja analyysissä korostetaan projektien elinkaaren neljää peruskiveä: hahmottelun, suunnittelun, toteutuksen ja päättämisen aikajaksoja, joiden tulisi esiintyä joka ikisessä projektissa olivatpa niiden muut piirteet millaisia tahansa.

Projektin hahmottelussa pyritään kartoittamaan projektin onnistumisen mahdollisuuksia ja pohditaan sen tavoitteita ja niiden saavutettavaksi asetettavia tehtäviä. (Lundin & Söderholm 1995 & Anthony et al. 2014) Projektin suunnittelun jakso on edeltäjäänsä huomattavasti laajempi ja siinä onnistuminen määrittää pitkälti sitä seuraavan jakson sujuvuutta ja koko projektin onnistumista. Huomattavaa on, että projektille asetetut tehtävät eivät saa olla liian laajoja, sillä ne vaarantaisivat projektin onnistumisen sille annetussa aikaikkunassa. (Lundin & Söderholm 1995) Projektin suunnittelujakso kietoutuu projektin työprosessin suunnittelun ympärille, joka perinteisistä organisaatioista poiketen tulisi voida määritellä pilkun tarkasti yhdessä projektin aikataulun ja budjetin kanssa. (Anthony et al. 2014) Tämä on mahdollista projektin elinkaaren ollessa rajattu. Aineiston analyysin pohjalta joudutaan kuitenkin toteamaan, että aikataulutus ainakin tässä yksittäisessä tapauksessa kuuluu kaikkiin projektin aikajaksoihin, eikä ole sidottu vain suunnittelu funktioihin. Tämä voi toisaalta johtua myös projektin tehtävien aikataulutuksen epäonnistumisesta tai liian väljistä tavoitteista.

Jos 6Aika-hanke rakennetta verrataan kirjallisuudessa esitettyihin mallinnuksiin, voidaan arvioida, että hankkeen ohjausryhmän rooli muistuttaa eniten ideaalin projektinorganisaation

tehtäviä. Näin ainakin Judgev & Müllerin (2005) mukaan, joista projektin strategisista tavoitteista kuuluu sen emo-organisaation vastuulle ja operatiiviset sekä implementointi tehtävät projektioorganisaatiolle.

6Aika-hankkeen toteutusta vaikeuttaakin sen verkostomainen rakenne. Vaikka yhteistyö nähdään suotavana vaikeuttaa se samalla tavalla projektioorganisaatioissa tavoitteiden saavuttamista, kuin projektien henkilöstörakenteen kasvattaminen. Ilman ymmärrystä projektitiimin rakenteesta ja sen jäsenten rooleista – ajautuu projekti helposti kaaokseen (Keil & Mähring 2010) Tämä on 6Aika-hankkeessa merkittävä ongelma, joka näkyy mm. eri orgaanien roolien selvittelynä ja ylimääräisten töiden ohjaamisena strategiatoimistolle.

6Aika-hankkeen kohdalla esiintyvillä budjetoinnin ongelmilla ei ole suurta merkitystä hankkeen toteutumiselle; tämä siksi, että hankkeella on tarvittavat varat toimintansa toteuttamiseen. 6Aika-hankkeen kohdalla mielenkiintoista onkin, kuinka se kohtaa käytännössä käänteisen ongelman rahoituksensa ja budjetointinsa kanssa kuin mikä vaivaa käytännössä suurinta osaa kirjallisuudessa esiintyviä projekteja – nimittäin hankkeen ylijäämäisyyden. Yleisesti ottaen ylijäämäisyyttä ei nähdä kirjallisuudessa ongelmana, sillä se näyttäytyy projektin suunnittelun onnistumisena. (Anthony et al. 2014) Liika ylijäämä on kuitenkin huolestuttavaa siinä mielessä, että se kertoo yleensä siitä, että jotain tehtäviä on jäänyt tekemättä tai sitten tavoitteet ovat olleet liian alhaiset suhteessa budjettiin. Samainen huoli todetaankin mittausjakson viimeisissä pöytäkirjoissa.

Projektin toteutuksen jaksossa suunnitelmista tulee yleistä tietoa ja ne muodostavat arvioinnin kriteerit niille, jotka toteuttavat projektin. (Lundin & Söderholm 1995) Nämä kriteerit ovat kuitenkin tavoitteellisia ja projektin toteutuksen tulisikin voida edetä ilman turhia pysähdyksiä. Suunnitelmat ovat kuitenkin harvoin täydellisiä ja tämän vuoksi projektissa tarvitaan raportointia ja valvontaa. Näitä kahta ei ole kuitenkaan tarkoitettu strategisen tason kontrolli mekanismeiksi vaan operatiivisen johdon taktisiksi työkaluiksi. (Selvin & Pinto 1987) Jos strateginen johto joutuu puuttumaan projektin etenemiseen, se kertoo enemmän suunnittelu virheestä, kuin projektin operatiivisen johdon toteutuksesta. Samainen ilmiö on havaittavissa myös 6Aika-hankkeen kohdalla ja erityisesti sidosryhmä toiminnassa.

Suunnittelussa tapahtuneet virheet kumuloituvat toteutuksessa ja näkyvät projektin loppupuolella päättämisen jaksossa arvioinnin tullessa ajankohtaiseksi. 6Aika-hankeessa arvioinnin teema korostuu kevään 2016 aikana. Tuolloin hankkeen arviointia on toteutettu kahdesti hankkeen

ulkopuolisten tahojen toimesta. Näillä väliarvioinneilla nähdään olevan merkitystä hankkeen loppujakson toteutuksen suunnittelun kannalta. Väliarvioinneissa ongelmallista teorian näkökulmasta on se, kuinka vähän ne ottavat huomioon hankkeen sidosryhmiä. Esim. ensimmäinen väliarviointi toteutetaan johtoryhmän haastatteluina ja hankkeen sisäisenä kysely lomakkeena, jolloin hankkeen ympäristön näkökulma hankkeen toteutumiseen jää minimaaliseksi ja tulee todennäköisesti esiin ainoastaan hankkeen asiantuntijajäsenten haastatteluissa.

Tutkimuksessa arvioinnin teeman yhteydessä toisaalta tiedetään, toisaalta harmitellaan sitä, että hankkeen väliarvioinneissa vaikuttavuutta ei voida vielä mitata. Hankkeen pöytäkirjoissa muistetaankin korostaa sitä, että väliarviontien tarkoituksena ei ole mitata vielä vaikuttavuutta. Arviointi näyttäytyykin pitkälti suunnittelun työkaluna. Teorian pohjalta voidaan näkemys nähdä validina, sillä perinteinen tehokkuuden ja vaikuttavuuden arviointi johtaa helposti projektien instrumentaalisen roolin korostamiseen näin heikentäen ainutkertaisten tavoitteiden toteutumista. (Jugdev & Müller 2005) Vaikuttavuuden arvioinnissa on myös tärkeää muistaa, että monet projektin vaikutukset eivät todennäköisesti näy heti sen päättymisen jälkeen. (Lundin & Söderholm 1995 & Anthony et al. 2014) 6Aika-hanke organisaatiossa tämä tiedostetaan, mutta asian tiedostaminen ei silti näytä tyynnyttävän sidosryhmien ja hankkeen johdon epävarmuutta ja kontrolli pyrkimyksiä.

Muun muassa Judgev ja Müller (2005) korostavat, että arvioinnissa vaikuttavuudesta saa paremman kuvan projektin aikajaksojen arvioinnilla, jolloin esim. sidosryhmiin vaikuttaminen ja niiden vaikuttavuus voidaan osoittaa ja eritellä paremmin. Näin on tutkimuksen kannalta tehtykin ja mielenkiintoista jatkotutkimuksen kannalta olisi päästä käsittelemään, miten projektien arviointi prosessi eroaa muusta arvioinnista. Tähän tässä tutkimuksessa ei valitettavasti ollut mahdollisuuksia eikä resursseja.

Projektin arvioinnissa on oleellista pyrkiä hahmottamaan sitä, miten projektin strategisesta suunnittelusta taktiseen toteutukseen ollaan onnistuttu. (Selvin & Pinto 1987) 6Aika-hankeessa tätä työtä arviointien yhteydessä ollaan tehty kausittain. Nämä väliarvioinneilla kahden ensimmäisen vuoden aikana ei näytä olevan suurta vaikutusta tämän ongelman ratkaisemiseen, vaikka se on itsessään ollut hankkeessa merkittävä ongelma.

Kuten projekteja käsittelevän teorialuvun viimeisessä kappaleessa todettiin, ei vastuuta projektin onnistumisesta tai epäonnistumisesta voida säilyttää yksinään projektijohdon kannettavaksi, sillä

projektin onnistumisen lopulta arvioivat sen sidosryhmät – näin myös 6Aika-hankkeessa. Hankkeen ollessa julkishallinnollinen tai ainakin julkishallinnollisten organisaatioiden yhdessä toteuttama sen päätöksenteon oikeellisuuden suojaksi on rakennettu monimutkainen järjestelmä, jonka hahmottaminen ei näyttäydy ongelmattomana itse hankkeen toteuttajatahoille. Tässä mielenkiintoista on teorian ja käytännön näkökulmien erot. Teoria korostaa, että liiallinen valvonta projektiorganisaatiota kohtaan heikentää projektin tavoitteiden saavuttamista raportointiin kuluviin työtuntien ollessa poissa varsinaisesta projektin toteutuksesta. (Judgev & Müller 2005)

Julkishallinnollisissa organisaatioissa tältä valvonnalta ei voida kuitenkaan välttyä. Näin ollen voidaan todeta, että projektinomaisesti sidosryhmäverkostossa toteutetut projektit ovat lähes poikkeuksetta tilanteessa, jossa niiden sidosryhmien etujen turvaamiseksi tehtävä raportointi itse asiassa syö mahdollisuuksia niiden hyödyksi tarkoitettujen tavoitteiden toteuttamiseen.

4.4 Tematisoinnin suhteutus sidosryhmäteorian viitekehykseen

6Aika-hanke osoittautuu oivalliseksi sidosryhmäteorian tutkimuskohteeksi, mutta sen analyysissä on otettava huomioon muutamia erityispiirteitä. Ensinnäkin 6Aika-hanke on julkishallinnollinen organisaatio, jolloin sen kaikkea toimintaa, mutta etenkin sidosryhmätoimintaa rajoittaa julkisoikeudellinen lainsäädäntö ja niihin kuuluvat oikeusperiaatteet. Näin ollen, organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa toimiminen on aina enemmän tai vähemmän muodollista. Hanke antaa kuitenkin laajan kuvan Suomen ja Euroopan unionin hallinnon orgaaneista eri hallinnon asteilla. Kuuluhan toteuttajien ja rahoittajien verkostoon niin kunnallisia, maakunnallisia, kansallisia ja ylikansallisia toimijoita.

Johtoryhmän pöytäkirjoissa esiintyvät sidosryhmät ja niiden maininnat ovat lähes poikkeuksetta rahoittajan roolissa. Pöytäkirjan pidossa usein näihin tahoihin viitataan hankkeeseen tai ilman sen kummempaa tarkennusta vain termillä 'rahoittaja'. (Ohjausryhmä 29.10.14 & 21.6.16)

Voidaan pohtia kuinka erillisiä nämä rahoittajat tai rahoitusinstrumentit oikeastaan ovat suhteessa projektiorganisaatioon. Näiden sidosryhmien valta perustuu paitsi niiden omaavaan taloudelliseen valtaan, myös niiden vaateiden legitimitettiin. Monella näistä sidosryhmistä on edustajajäsen johtoryhmässä, kuten Uudenmaanliitolla ja Tekesillä. (Ohjausryhmä 19.5.14 & 8.4.15)

Näiden rahoittajien osalta voidaan havaita sekä normi-, että informaatio-ohjausta suhteessa hankkeeseen. (Ohjausryhmä 29.10.14 & 16.6.15) Vaikka rahoittajien taholta ei näyttäydy olevan

suoria vallankäytön strategioita liittyen taloudelliseen tai, kuten Etzioni (1964) asian ilmaisee, utilitaristiseen vallan käyttöön, voidaan sitä pitää niiden vallan perustana.

Toisena aiheeseen liittyvänä ryhmänä ovat hanketta toteuttavat kaupungit. Jokaisella kaupungilla on johtoryhmän kokouksissa pääsääntöisesti kahden hengen edustus. (Johtoryhmä 15.5.14)

Kaupunkien asettaminen sidosryhmiksi on harkittua, sillä vaikka ne ovat myös tietenkin toteuttajia voidaan 6aika -hanketta itseään pitää myös omana organisaationaan, johon nämä sidosryhmät pyrkivät vaikuttamaan. Tämä näkyy esim. hankkeen edistymisestä ja esittelystä mm.

kaupunginjohtajien kokoukselle sekä siinä kuinka näiden jäsenten kesken voidaan nähdä heräävän huoli kaupunkien saamisista, kun normaalisti kaupunkien alaisten koordinaattorien tekemä hankepiesteytys ESR-rauhotteisissa hankkeissa onkin Hämeen ELY-keskuksen käsissä.

(Ohjausryhmä 6.2.15 & 10.9.15)

Muut sidosryhmiksi lukeutuvat tahot ovat ryhmiä joilla ei näytä olevan varsinaista suoraa vaikutusta hankkeeseen. Tällaisista tahoista vaikutusvallaltaan vaikuttavimpana voidaan nähdä mm. Euroopan komissio, joka mainitaan rahoittajan toimesta väliarviointien yhteydessä tehokeinona, mutta jolla ei todennäköisesti ole suurtakaan kiinnostusta puuttua yksittäisiin rahoitettuihin hankkeisiin.

(Johtoryhmä 3.2.16) Muita tällaisia ryhmiä ovat vertaishankkeet, kuten Tekesin INKA -hanke tai hankkeen kannalta hyödyllisiä tai hankkeesta hyötyvään pyrkiviä, mutta ulkopuolisia toimijoita, kuten konsulttiyhtiö Ramboll tai viestintätoimisto Milton. (Johtoryhmä 22.1.15 & 10.9.15 & 14.4.16)

6Aika-hankkeen verkosto koostuukin lähes poikkeuksetta julkishallinnollisista organisaatioista, jos kärkihankkeiden osatoteuttajia ei lasketa mukaan verkoston toimintaan. Näin ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa tehdä, koska niiden tarkastelu ei sovi tutkimuksen tavoitteeseen, jonka tarkoituksena on tarkastella sidosryhmien vaikutusta elinkaaren toteutumiseen. Osatoteuttajien asema on määritelty rahoittajan hankkeen toimesta erilaisin sopimussuhtein sellaiseksi, että niillä ei ole valtaa vaikuttaa takaisin hankeorganisaatioon päin vaan ne ovat puhtaasti, omien tavoitteidensa lisäksi, hankkeen tavoitteiden loppuunsaattajia. Myös niiden ajallinen kesto on määritelty kahteen toteutus vuoteen. Muita sidosryhmä verkostossa ilmenneitä toimijoita, joita on suljettu pois ovat olleet erilaiset ulkopuolisten järjestämät tapahtumat ja verkostot, joiden kanssa ei ole ollut aktiivista yhteydenpitoa ja joihin on pyritty osallistumaan lähinnä passiivisesti tuoden esiin 6Aika-hankkeen olemassaolo näillä foorumeilla. Näissä tapauksissa ei ole ollut suoranaista pyrkimystä toteuttaa vaateita, eikä niitä myöskään osoiteta hanketta kohtaan. Tässä osiossa ei myöskään esitellä

tarkemmin niitä sidosryhmiä, joilla on ollut kaupallinen sopimussuhde hankkeeseen. Tällaisia ovat väliarviointeja suorittaneet Ramboll Consulting ja Owal Group sekä Ellun kanat viestintätoimisto. (Ohjausryhmä 4.6.15 & 1.4.16 & 26.5.16) Näiden kohdalla intressit ovat olleet selkeät ja ulkoinen vaikuttaminen vähäistä.

Hankkeen ensisijaisia sidosryhmiä tai, kuten pöytäkirjat sen ilmaisevat, ydinryhmiä ovat hankkeen kuusi toteuttavaa kaupunkia, sekä niiden yhteishankkeita rahoittavat orgaanit aina maakuntaliitoista, ELY-keskuksiin ja Euroopan komissioon asti. Jokaisella näistä orgaaneista on omat tavoitteensa ja vaateensa 6Aika-hanketta kohtaan, jotka ovat pääasiallisesti liitoksissa pääoman liikkeisiin. Kaupungeille ensisijaista on, että hanke toteuttaa niiden strategioiden kehittämisalueita ja että hankkeista saatavat hyödyt, olivatpa ne taloudellisia tai konkreettisia, jakaantuvat tasaisesti kaikkien kesken. Kansallisten orgaanien vaateet puolestaan tulevat esiin ministeriöiden vaateina hallitusohjelmien toteutumisena hankkeen omissa tavoitteissa. Valtaa ministeriöt käyttävät hallinto- ja valvontaviranomaisen roolissaan. Kolmas ydinryhmä ovat rahoittajat, jotka toteuttavat Euroopan komission vaateita sen rakennerahastojen linjausten ja eri teemojen sanelemien rahoituksen ehtojen muodossa. Näihin sidosryhmiin kuuluvat maakuntaliitot ja ELY-keskukset.

Pöytäkirjoissa mainitaan myös toinen sidosryhmien luokka, joka on hankkeen kohderyhmät. Kohderyhmistä puhutaan sekä hankkeen viestinnän, että strategian tavoitteista hyötyvien joukosta puhuttaessa. (Ohjausryhmä 12.8.14, 6) Kohderyhmät ovat sinällään mielenkiintoinen joukko, että sidosryhmäteorian pohjalta juuri tämä joukko määrittelee projektin lopullisen onnistumisen. (Judgev & Müller 2005) Tästä näkökulmasta pöytäkirjoissa niihin kiinnitetään kuitenkin yllättävän vähän huomiota ja tällöinkin puhuttaessa enemmän viestinnällisistä kysymyksistä, kuin projektin lopputuloksesta. Pöytäkirjojen pohjalta voidaankin kysyä, kuinka kansalaiskeskeistä hankkeen toiminta oikeastaan edes on? Hanketta toteuttavat ja rahoittavat toimijat ovat ensisijaisia ja siitä hyötymään tarkoitetut kohderyhmät toissijaisia.

Tämä näkyy jo hankkeen organisoinnissa, jossa kärkihankkeet takaavat ydinryhmien tavoitteiden toteutumisen, jonka osatoteuttajien pilotit varmistavat. Toisin sanoen hankkeessa ollaan enemmän huolissaan siitä, että täytetään ydinryhmien asettamat kriteerit, kuin mitä oikeastaan tehdään. Kritiikkinä tälle tulkinnalle voidaan esittää väite, että ydinsidosryhmien vaateet on tarkoitettu juurikin näiden kohderyhmien hyväksi; onhan toteutettava hanke juurikin julkishallinnollinen. Tällöin vasta argumenttina voidaan kuitenkin esittää; miksi sitten on ryhdytty tällaiseen

yhteishankkeeseen, joka laajuudeltaan ja organisoinniltaan syö sen osallistujien resursseja, jos siitä ei ole itsessään mitään hyötyä niille itselleen?

Edellistä väitettä tukee myös pöytäkirjoissa esiin tullut ongelma liittyen viestintään kunkin kaupungin omalle hallinto-organisaatiolle. (Ohjausryhmä 26.1.16, 2-3) Ongelmaksi nähtiin se, että hallinto-organisaatioissa 6Aika-hanke nähtiin ja koettiin niistä irrallisina, vaikka 6Aika-hankkeen tavoitteita oli tarkoitus toteuttaa juurikin näiden hallinto-organisaatioiden kautta. Tämä projektin irrallisuuden kokemus linkittyy mm. yritysysteistyöhön, johon oli myös vaikea saada kontaktia. (Ohjausryhmä 26.5.2016, 5) Näin ollen, jos 6Aika-hanke ei saa kunnollista väylää vaikuttaa sekä kaupunkiorganisaatioihin, joiden pääsääntöinen tehtävä on palvella kunkin alueen asukkaita eivätkä myöskään näiden alueiden yrityksiin, hankkeen toteuttaminen vaikeutuu huomattavasti.

Rahoittajien valta perustuu taloudellisten resurssien luovuttamiseen, sekä normiohjaukseen sen mukaisesti, miten lainsäädäntö sitä edellyttää. On kuitenkin hyvä avata hieman rahanliikettä, sen ollessa pääasiallinen motiivi toiminnalle sekä vallan käytön väline. (Ohjausryhmä 1.4.16, 6) Euroopan unionin rakennerahastoista myönnetään rahoitusta kulloisenkin rahoituskauden tavoitteiden mukaisesti erilaisille projekteille. Tätä prosessia valvoo 6Aika-hankkeen kohdalla Työ- ja elinkeinoministeriön, joka on sen hallinto- ja valvontaviranomainen; (Ohjausryhmä 26.1.16, 6) heidän kanssaan yhteistyössä, erityisesti ongelmatilanteissa, toimivat Valtionvarainministeriön Controllerit. Rahoitettavat hankkeet hyväksyvä ja näin ollen kansallisella tasolla rahoittava viranomainen on rahaston tyypistä riippuen joko maakuntaliitto tai ELY-keskus. Pääsääntöisesti 6Aika-hankkeessa näitä päätöksiä EAKR-rahoituksen kohdalla on tehnyt Uudenmaaliitto ja ESR-rahoituksen kohdalla Hämeen ELY-keskus. Ongelmatilanteissa lisäosapuoleksi voisi tulla myös hallinto-oikeus.

Rahoituksessa eräänä ongelmana on sille rakennetun järjestelmän moninaisuus, joka mahdollistaa kussakin tasossa päätösmenettelyn yhteyteen, kunkin organisaation intressien hivuttamisen. Näin ollen projektiorganisaatio joutuu tilanteeseen, jossa se kärkihankkeissaan ja pilottihauissaan tyydyttämään useamman tahon, joskus ristiriitaisiakin vaateita. (Ohjausryhmä 26.5.16, 4 & 5.3.16, 6-7) Useimmiten tällainen tilanne syntyy eri rahastojen linjauksista tai uusista teemoista. Vaikuttavana tahona on myös Työ- ja elinkeinoministeriö. (Ohjausryhmä 3.12.14, 4) Koska, 6Aika-hankkeen toteuttamisessa on mukana niin monta eri maakunnan alueella toimivaa tahoa, joudutaan toiminnassa huomioimaan kunkin maakunnan rahoituskausien suunnitelmat, joihin aika ajoin joudutaan hankkeen puolesta antamaan lausuntoja. (Ohjausryhmä 9.1.14, 5 & Ohjausryhmä 4.6.15,

4) Lisäksi kaupungit joutuvat aika-ajoin setvimään keskenään syntyviä kustannuksia liittyen esim. hankkeen koordinaatiohankkeeseen eli strategiatoimiston rahoitukseen liittyen. (Ohjausryhmä 4.5.15, 2) Lisäksi, kaupungit joutuvat tarkkailemaan toisiaan rahoituksen ja hankkeesta syntyvien hyötyjen jakaantumisesta tasapuolisesti. (Ohjausryhmä 11.6.14, 6 & 3.12.14, 3)

Paitsi, että sidosryhmätoimintaan vaikuttaa hankkeen rahoitusinstrumentin monimutkaisuus niin siihen vaikuttaa myös hankkeen työprosessin järjestämisen monimutkaisuus. Strategian tavoitteita toteutetaan pääasiassa kärkihankkeiden kautta, joiden toteuttaminen on jaettu eri kaupunkiorganisaatiolle, syntyy ongelmia, joita on ollut vaikeaa ennustaa. Tällainen on esim. Avoimen Datan -kärkihankkeen toteutus Tredean Oy toimesta, (Ohjausryhmä 12.8.14, 2 & Ohjausryhmä 8.4.15, 2) jossa verottaja totesi Tredean toiminnan arvonlisäverolliseksi, mikä lopulta lisäsi hankkeen toteutuskuluja huomattavasti. (Ohjausryhmä 26.8.15, 6)

Huomioitavaa on myös se, kuinka 6Aika-hankkeelle tulee myös sen toimintaan tai rahoitukseen liittymättömiä pyyteitä. Tällaisia ovat mm. pyynnöt ohjausryhmälle, jotta 6Aika-hankkeesta saataisiin kommentit valmisteilla oleviin hankintalakiin (Ohjausryhmä 4.6.15, 6) sekä itsehallintouudistukseen. (Ohjausryhmä 26.1.16, 3)

Näyttäisikin siltä, että toiminnan monimutkaisuus luo kitkaa yhteistyöhön niin rahoittajan ja hankkeen välille niin, että 'syyllisenä' on vuoron perään kumpikin osapuoli. (Ohjausryhmä 11.11.14, 2 & 3.12.14, 4) Myös kaupunkien välinen yhteistyö, joutuu kyseenalaistetuksi. (Ohjausryhmä 3.12.14, 5 & 26.5.16, 3)

Kaikesta huolimatta sidosryhmätoiminnalla on saatu hankkeessa paljon aikaiseksi. Tällainen on mm. 6Aika-hankkeen ja Tekesin yhteistyö. 6Aika-hanke ja Tekes ovat hyötäneet toisistaan kahdella tapaa: 6Aika-INKA yhteistyönä sekä Tekesin ja 6Aika-hankkeen yhteisenä yritysten aktivointiin liittyvän hankkeen toteutuksena. 6Aika-hankkeen ja Tekesin INKA-ohjelman välisestä yhteistyöstä puhutaan koko tarkkailujakson ajan ja sen todetaan toteutuvan yhteishakuna keväällä 2016. (Ohjausryhmä 26.5.16, 6) Tekesin ja 6Aika -hankkeen välinen yhteistyö nousi toiminnan keskiöön vasta, kun Tekes sai jäsenensä mukaan hankkeen ohjausryhmään. (Ohjausryhmä 8.4.15, 7) Tämän jälkeen toteutettiin 6Aika -hankkeen sisällä yritysten aktivointiin tähtäävä hanke, jonka rahoittajana oli Tekes. (Ohjausryhmä 9.10.15, 4-5) Tekesin sidosryhmä toiminta voidaan nähdä esimerkkinä onnistuneesta sidosryhmäyhteistyöstä.

6Aika-hankkeesta löytyy kuitenkin myös useita muita esimerkkejä, joissa sidosryhmä ei ole onnistunut toiminnallaan vaikuttamaan hankkeeseen tai pääsemään kunnolla sen kanssa yhteistyöhön. Tällaisesta esimerkkinä on mm. Verso yhteistyö, jota alustavan myötämielisyyden jälkeen ei kuitenkaan saada etenemään. (Ohjausryhmä 4.6.15 & 26.8.15) Toinen vastaava esimerkki voisi olla innovatiivisten hankintojen teeman laajemmin tuominen osaksi 6Aika-strategiaa. Tässä esimerkissä teemaa ajava taho on aktiivinen ja hankkeen ohjausryhmä myötämielinen, mutta lopulta asia jätetään kärkihankkeen sisällä selvitettäväksi ennen kuin sitä voidaan soveltaa laajemmin. (Ohjausryhmä 8.4.15, 7-8) Tässäkin monimutkaisuus osoittautuu haasteeksi teeman implementoinnille.

Jos onnistuneita ja epäonnistuneita vaikuttamisyhteyksiä vertaillaan keskenään, huomataan niiden välillä kaksi eroa. Ensimmäinen ero sidosryhmän jäsenen kuuluminen ohjausryhmään. Toinen on sidosryhmän ja hankkeen itsensä molemminpuolinen aktiivisuus yhteisten tavoitteiden onnistumiseksi. Näiden pohjalta voidaan esittää kaksi johtopäätöstä. Vaateidensa läpisaamiseksi sidosryhmän tulee pyrkiä vaikuttamaan proaktiivisesti ja parhaiten sidosryhmätoiminnassa vaikutusta syntyy, jos sidosryhmällä on jäsen hankkeen päättävissä ja toteuttavissa elimissä.

Näihin johtopäätöksiin tulee esittää kuitenkin muutamia varauksia. Molemmat 'epäonnistuneet' vaikuttamisyhteydet ovat lähtöisin joltain ohjausryhmän jäseneltä, mutta nämä jäsenet ovat edustaneet jotain kaupunkiorganisaatiota, eivät yksittäistä ulkopuolista toimijaa. Toiseksi Tekesin jäsenen valinta ohjausryhmään ei välttämättä ole ollut ratkaiseva yhteisten tavoitteiden läpi viennissä vaan ennemminkin indikaattori jo onnistuneesta yhteistyöstä. Tästäkin huolimatta se on ollut keino Tekesille saada äänensä paremmin kuuluviin.

Lopuksi on hyvä miettiä sidosryhmien vaikutusta arvioinnin näkökulmasta. Sidoryhmien vaikutus ja ympäröivän maailman merkitys korostuvat projektien arvioinnissa, jossa pyritään saamaan kuva siitä, mitä projekteilla on saatu aikaiseksi. (Judgev & Müller 2005) Projektit eivät kuitenkaan ole koskaan täysin irrallisia ympäröivästä todellisuudesta, vaikka tähän irrallisuuteen erityisesti toteutuksessa tulisi pyrkiäkin. (Lundin & Söderholm 1995) Projektien onnistuminen ja epäonnistuminen tulisivatkin ennen kaikkea koko sidosryhmäverkoston epäonnistumiseksi ei hankkeen päätoteuttajan tai sen operatiivisista toimista vastaavan tahon epäonnistumiseksi. (Selvin & Pinto 1987)

Teorialuvussa tehdyn Freemanin (1984) sidosryhmäteorian pohjalta tehdyn jaottelun mukaisesti ja 6Aika-hankkeen analyysin pohjalta näyttäisi siltä, että julkishallinnossa on sidosryhmistä vallalla vanhempi osakasnäkemys, kuin sidosryhmänäkemys. Tämä näyttäytyy ennen kaikkea niiden sidosryhmien tyydyttämisessä, joilla on eniten taloudellista ja oikeudellista valtaa 6Aika-hankkeeseen. Tästä hanketta ei voida kritisoida suuremmin julkishallinnollisten oikeusperiaatteiden merkityksen vuoksi, mutta samalla se vesittää hankkeessa tavoiteltujen yhteistyön ja luottamuksen mukanaan tuomia etuja. 6Aika-hankkeiden pöytäkirjojen perusteella voitaisiin jopa arvioida, että hankkeen strategisessa ja operatiivisessa johdossa tarkastellaan vain ensisijaisia, eli taloudellisesti tärkeitä sidosryhmiä ja sisäisiä sidosryhmiä, joilla on jokin rooli hankeorganisaatiossa.

Näillä sidosryhmillä, jotka ovat itse rahoittajia tai rahoittajien etuja-ajavia tahoja, on usein myös vallan, ja legitimitetin lisäksi vaateissaan kiire. Näin niiden vaateita on vaikeata sivuuttaa. Ongelmana sidosryhmien huomioimisessa on se, että koska hankkeessa on sekä toteuttajina ja rahoittajina niin monta vallaltaan ja legitiimiydeltään voimakasta toimijaa, että pienempiä sidosryhmiä ei tätä kautta huomioida. 6Aika-hankkeen siunauksena ehkä onkin se, että vaikka se olisi osin kykenemätön ottamaan huomioon kaikkia pienempiäkin sidosryhmiä omien resurssiensa rajallisuuden vuoksi tai ensisijaisten sidosryhmien utilitarististen ja normatiivisten vaatimusten painoarvon vuoksi, niin se ei myöskään astu kenenkään varpaille. 6Aika-hanke luonteeltaan alueellisena kehittämis- ja innovaatiohankkeena onnistuessaan tai epäonnistuessaan tuskin tulee herättämään sellaisia intohimoja, että kukaan ryhtyisi osoittamaan mieltään asian puolesta.

4.5 Projektin elinkaaren määrittäminen

Edellä kuvatun tematisoinnin ja kielellisen sisällönanalyysin avulla voidaan määritellä teorialähtöisesti projektin elinkaaren eri vaiheet.

1. jakson aikaväli 15.5.14-19.9.14 voidaan nähdä projektin käynnistymisen vaiheena, mutta ei toteutusmielessä. Tuolloin käytännössä kaikkien kärkihankkeiden suunnittelu on vielä kesken, vaikka Avoimen datan -kärkihanke on merkitty alkavaksi rahoittajan toimesta kesän 2014 aikana. Tuota jaksoa kuvaa vahvasti työprosessin suunnittelu, jonka kautta orgaaneja roolitetaan eri tehtäviin. Vaikka raportointia esiintyykin se ei dominoi pöytäkirjojen sisältöjä ja on ennen kaikkea etenemisraportointia. Hankkeen rahoitus ja budjetointi käytännöt ovat osin vielä epäselviä koskien erityisesti hankerahoituksia. Myös kartoittamista esiintyy jonkun verran. 1. jakso kuuluukin osaksi

projektin suunnittelun vaihetta, jossa työprosessin suunnittelu painottuu. Useimmin esiin nousseet teema olivat aikataulutuksen, roolituksen ja budjetoinnin teemat.

2. jakson aikana aikavälillä 20.9.14-25.1.15 kiire nousee keskiöön hankkeessa. Kärkihankkeita yritetään puskea valmiiksi rahoituspäätöksiä varten samalla, kun niiden pilottihakujen ajankohdat tulevat keskiöön. Tilanteeseen, jota kuvastaa jatkuvat viivästyksyet pyritään vastaamaan lisäämällä kontrollia, joka näkyy raportoinnin lisääntymisenä. Tällöin myös rahoittaja huomauttaa ensimmäisen kerran prosessien liian hitaasta etenemisestä. Samaan aikaan hankkeen eri toimijoiden roolit nousevat keskiöön ja niitä joudutaan selventämään ja pohtimaan uudelleen. Budjetoinnin ja rahoituksen kysymykset nousevat yhä useammin esiin ja liittyvät pilottihakujen rahoituksen ja niiden rahoitusinstrumenttien suunnitteluun. 2. jakso kuuluu työprosessinsa osalta myös suunnitteluun. On kuitenkin hyvä huomioda, että tuolloin sekä organisaation johdon, että sidosryhmien taholta on painostusta projektin toteutuksen suuntaan. Pöytäkirjoissa esitetään myös ns. kokeilujakson idea, jota käytetään kuvaamaan projektin kahta ensimmäistä toteutusvuotta. Kokeilujakson idea sopii parhaiten toiseen jaksoon. Useimmin esiin nousseet teemat olivat, aikataulutuksen, raportoinnin ja budjetoinnin teemat.

3. jaksossa 26.1.-2.6.15 päästään jossain määrin tilanteeseen, jota tavoiteltiin vuosi takaperin. Kaksi viimeistä kärkihanketta saadaan rahoittajalle käsittelyyn ja pilottihaut käyntiin. Muutos on kuitenkin osin pakotettu ja se ei poista täysin viivästyksiä tai kiirettä. Raportointi näkyy tilannekatsauksina ja rahoitusehdotuksina. Roolituksen, rahoituksen ja budjetoinnin teemoja esiintyy edelleen runsaasti, mutta harvemmin, kuin edeltävässä jaksossa. Arvioinnin teema nousee ensimmäisen kerran esiin, kun ensimmäinen väliarviointi tulee ajankohtaiseksi. 3. jakso sijoittuu puolittain suunnittelun ja toteutuksen piiriin. Raportoinnin lisääntyminen ja työprosessin eteneminen sopivat paremmin toteutuksen vaiheeseen, kuin suunnitteluun, mutta epävarmuuden läsnäolo vahvistaa tarvetta prosessin tarkemmalle suunnittelulle. Useimmin esiintyneet teemat olivat raportointi, aikataulutus ja rahoitus.

4. jaksossa aikavälillä 3.6.15-8.10.15 hanke pysähtyy hetkellisesti kuutoskaupunkien jäädessä kesälomalle kesä-heinäkuussa. Tähän pysähtyneisyyteen on kuitenkin myös muita syitä 4. jakson alkaessa on ensimmäinen 6Aika-strategian toteutus vuosi takana päin. Tuona aikana hankkeessa ollaan paitsi pyritty toteuttamaan strategiaa myös pohdittu, kuinka sitä toteutettaisiin. Menneestä on opittu ja hakuja suunnitellaan tulevalle syksylle harvemmaksi. Kartoittamisen, rahoituksen ja roolituksen teemojen yhteydessä nostetaan esiin useita viimeisen vuoden aikana esiintyneitä

ongelmia, mikä näkyy paitsi raportoinnissa myös rahoittajan vaateina siitä, että asiat sujuisivat tästä eteenpäin tasaisemmin. Budjetointi liittyy tulevien hakujen suunnitteluun. 4. jaksossa hanke alkaa, kuin uudestaan ensimmäisen toteutusvuoden kokemusten ja ensimmäisten pilottihakujen jälkeen. Hanke neljä kuuluu varauksella toteutuksen vaiheeseen. Useimmin esiintyneet teemat olivat aikataulutuksen, raportointi ja roolitus.

5. jakson aikana aikavälillä 9.10.15-14.2.16 ollaan päästy suunnittelemaan ja toteuttamaan toista EAKR-pilottihaku kierrosta ja siirrytty suunnittelemaan tulevaa ESR-hakua. Hankeen edeltävään vuoteen verrattuna rahoitus ja hakujen suunnittelu- ja toteutusprosessi ovat sujuvoituneet. Siinä missä, rahoituksen, budjetoinnin ja kartoittamisen teemat tasaantuvat niin raportoinnin ja arvioinnin teemat lisääntyvät huomattavasti mittausjakson loppua kohden. Nämä liittyvät 5. jaksossa erilaisten jääviysongelmien selvittämiseen ja välttämiseen, mutta myös hankkeen arviointiin ja edistymisen seurantaan. 5. jakso kuuluu selkeästi toteutuksen piiriin. Useimmin esiintyneet teemat olivat raportointi, aikataulutus ja roolitus.

6. jaksossa aikavälillä 14.2.-21.6.16 hankkeen katse kääntyy projektin loppukauteen. Kaikkia teemoja esiintyy tasaisesti, mutta aikataulutuksen, raportoinnin ja arvioinnin teemat korostuvat. Useita viimeisen puolen vuoden aikana raportoituja ja esiin nousseita ongelmia pyritään ratkaisemaan toimintatapojen muutoksella. Tässä rahoittajan ohjeistuksilla on selkeä rooli. Aikataulutuksen teema pyörii tulevaisuuden suunnittelun ympärillä, jossa väliarvioinnin tuloksilla nähdään olevan merkittävä rooli. 6. jakso kuuluu toteutuksen piiriin, mutta sen aikana on selkeästi havaittavissa lopetuksen vaiheen teemoja. Useimmin esiintyneet teemat olivat raportointi, aikataulutus ja rahoitus.

4.6 Sidosryhmien vaikutus projektin elinkaarella

Sidosryhmät eivät edes auttaneet hankkeen ajallisten prosessien etenemistä. Sen sijaan sidosryhmillä oli hankkeen toimintaa hidastava vaikutus. Hankkeen hidastuminen sidosryhmätoiminnan kautta johtui useista eri seikoista. Ensimmäinen on selkeästi kuutoskaupunkien liian varhainen lähteminen hankkeen toteutukseen. Toinen on sidosryhmäverkoston monimutkaisuus ja siinä esiintyvien vaateiden ristiriitaisuus. Kolmas mahdollinen hanketta hidastava tekijä oli viivästyksistä syntyneeseen kiireeseen reagointi hankkeesta kontrollia lisäämällä. Näiden tekijöiden johdosta hankkeen yhteistyö jää irralliseksi.

Hankkeen elinkaaren aikana sidosryhmistä rahoittaja roolin saaneet tahot pyrkivät vaikuttamaan toimintaan eniten. On kuitenkin hyvä huomata, että vaikutus suhde on molempiin suuntiin ja, että usein hankkeen toimesta pyydetään rahoittajalta asiantuntija mielipiteitä. Rahoittaja korostaa valtaansa erilaisten viivästysten yhteydessä elokuusta 2014 elokuuhun 2015 useaan otteeseen. Tällöin ei ole kuitenkaan kyse pakkovallasta vaan ennemminkin retorisesta uhkavaatimuksesta. Informaatio-ohjausta rahoittajan suunnalta esiintyy kautta hankkeen, sillä heidän edustajillaan on parhain ymmärrys rahoitusjärjestelmien toiminnasta. Nämä uhkavaatimukset saavat 6Aika-hankkeen organisaation johdon pyrkimään lisäämään kontrolliaan 6Aika prosessista, mikä näyttäytyy esim. raportoinnin lisääntymisenä. Hankkeen eteneminen näyttää sujuvoituvan tämän jälkeen, mutta tämä ei todennäköisesti ole lisääntyneen kontrollin ansioista. Todennäköisempää on, että kontrollin lisääminen on tapahtunut vaiheessa, jossa viivästyksistä aiheutuneet ongelmat ovat jo ratkeamassa.

Rahoittajan toimien hidastava vaikutus näkyy ennen kaikkea ESR-rahoitteisen Avoin osallisuus ja asiakkuus kärkihankkeen kohdalla. ESR-rahoituksen kohdalla rahoitusinstrumentti ei näyttäydy tarkoitustaan palvelevalta ja vesittää paljolti hankkeeseen ryhtymisen motiiveja. Tilanne, jossa pilottihankkeiden pisteyttäjänä toimii 6Aika-organisaation sijaan Hämeen ELY ei ole toimiva, sillä Hämeen ELY ei näyttäydy rahoituspäätöksissään hankkeen tavoitteita noudattavana vaan ennemminkin työtään rutiininomaisesti suorittavana elimenä. Tämä johtaa mittausjakson lopussa 6Aika-organisaatioissa keskusteluun siitä onko ESR-rahoitteisia hankkeita järkevää enää jatkaa tästä eteenpäin.

Hankkeen ajallista prosessia on hidastanut myös liian aikainen toteutukseen pyrkiminen; myöskään kaupunkiorganisaatioilta ei ole saatu todennäköisesti riittävää ymmärrystä ja tukea hankkeen toteuttamiseen. Kirjallisuuden pohjalta nämä kaksi seikkaa näyttäytyvät projektien onnistumisen suhteen ensisijaisen tärkeinä. Tätä ongelmaa ei suinkaan ole helpottanut hankkeen rakenteen ja moninaisten tahojen osallistuminen sen toteutukseen. Moninaisuus luo erilaisia ristiriitoja, mm. Työ- ja elinkeinoministeriöstä lähtevien pyyteiden ja kaupunkien omien tavoitteiden välille. Tässä tilanteessa valtakunnalliset politiikkalinjaukset ja valtakunnalliset strategiat ovat ristiriidassa hankkeessa, joka on rahoitettu Euroopan unionin rahastoista ja jota myöntää maakunnalliset elimet.

Nämä ongelmat johtavat sekä 6Aika-organisaatiossa budjetoinnista ja rahoituksen jakaantumisesta keskusteltaessa kotiinpäin vetämiseen. Huoli kulujen ja alueellisesti hankkeiden hyötyjen

jakaantumisesta tasan on merkittävä. Tätä ei helpota epävarmuuden tunne, joka manifestoituu hankkeen viimeisissä pöytäkirjoissa siitä, mitä ollaan tähän mennessä tehty ja mitä tullaan tekemään tulevaisuudessa. Ilmeistä on, että saavutukset tähän mennessä tuntuvat ja näyttävät lukuina liian vähäisiltä, mutta samalla ei oikein tiedetä miten tilanne korjattaisiin. Tähän toivotaan apua uusilta sidosryhmiltä, jotka tulevat mukaan väliarviointien kautta. On kuitenkin kyseenalaista, kuinka nämä tarkastus- ja konsulttiyhtiöt voisivat ratkaista ongelmia, jotka nousevat syvältä organisaation rakenteellisesta monimutkaisuudesta.

5 POHDINTALUKU

5.1 6Aika-hanke

6Aika-hanke on osoittautunut monessa mielessä mielenkiintoiseksi organisaatiotutkimuksen kohteeksi. Paitsi, että se toimii ylikansallisten, kansallisten, maakunnallisten ja kunnallisten politiikkalinjausten ja sidosryhmien piirissä, se on pyritty toteuttamaan massiivisena yhteistyöhankkeena, jolla on kuitenkin projektiorganisaatioiden monia piirteitä niin aikataulutukseltaan, toteutukseltaan, arvioinniltaan ja tavoitteiltaan.

Projekteja käsittelevän teorialuvun lopussa kysyin: oliko kirjallisuuden kuvaamassa tilanteessa perinteiset organisaatiot hajoamassa projektiorganisaatioiksi vai projekteista tulossa osa perinteisten organisaatioiden rutiineja. Näiden kahden ero on siinä, että vain ensimmäinen, joskin usein sattuman kautta, voi vastata ennakoimattomiin ja ainutkertaisiin haasteisiin. (Scranton 2015) Näyttäisi kuitenkin, siltä että, vaikka projektifikoituminen on ottanut jalan sijaa julkishallinnossa niin sen tarjoamat hyödyt kaatuvat projektien rutiininomaiseen toteutukseen.

6Aika-hanke voidaan nähdä tavoitteiltaan Scrantonin (2015) kuvailemiin ainutkertaisiin projekteihin kuuluvana kokonaisuutena. Silti sitä pyritään toteuttamaan sen sidosryhmien aikatauluilla, jotka pitkälti perustuvat perinteisten organisaatioiden aikataulullisiin rutiineihin. Hanke itsessään aloitetaan liian aikaisin, todennäköisesti jotta hanke kerkeäsi mukaan Euroopan unionin rakennerahastojen 2014-2020 ohjelmakauteen, sen pilottihaut ovat riippuvaisia rahoituspäätöksiä antavien Uudenmaaliiton ja Hämeen ELY:n aikataulutukseen ja hanke itsessään jää monesti tauolle samaan aikaan, kun sen toteuttaja kaupungit jäävät kesälomille. Näistä aikataulullisista rajoitteista johtuen joudutaan tekemään monesti kompromisseja. Myös hankkeen itsensä aikataulutus muuttuu sykliseksi, jollaisia ainutkertaiset projektit eivät teorian mukaan ole. (Scranton 2015)

Vaikka projektin suunnittelun jakso onkin pyritty lopettamaan liian varhain, on siinä osin myös onnistuttu. Hankeen rajaaminen joukoksi erilaisia kärkihankkeita ja kärkihankkeiden jakaminen osaksi pilottihankkeita on tyypillistä projektiorganisaatioille ja helpottaa tavoitteiden saavuttamista. (Judgev & Müller 2005)

Projektissa esiintyy myös managerialistisia piirteitä. Vaikka, tässä tutkimuksessa hankkeen rakennetta käsitellään sidosryhmäteoreettisesti, on selvää, että sitä voitaisiin käsitellä myös managerialismin näkökulmasta. Sidosryhmäteoria, kuten myös managerialismi perustuvat markkinateoreettisiin lähtökohtiin. Tutkimuskohteen ollessa kuitenkin julkishallinnollinen organisaatio, joka on jo filosofisilta lähtökohdiltaan kaupallisista organisaatioista merkittävästi poikkeava, voidaan kysyä olisiko jokin muu toinen teoreettinen lähtökohta ollut vertailuun parempi. Julkishallinnollisissa organisaatioissa organisaatiosuhteet ovat kaupallisia organisaatioita rajoitteisempia ja näin niiden väliset suhteet huomattavasti tasaisempia. Tästä näkökulmasta esim. verkosto-ajattelun ottaminen tutkimuksen määrittäväksi viitekehykseksi olisi voinut olla konventionaalisempi ratkaisu.

Vaikka hanketta voidaan kritisoida ennenaikaisesta aloittamisesta, voidaan myös pohtia, onko näin sittenkään ollut. Hankkeen strategiadokumentin ensimmäinen versio on saatu valmiiksi 9.6.2014, mutta sen päivittämistyö jatkuu pitkälti seuraavaan vuoteen; tätä työtä tehdään yhdessä koordinaattorien, ohjausryhmä, että johtoryhmän kanssa. Tällainen strategian päivittäminen projektin johdon kanssa ja strategian tuella kuuluu osaksi projektin suunnittelua ja auttaa sekä johtoa, että henkilöstöä ymmärtämään mitä ollaan tekemässä ja mihin ollaan sitoutumassa. (Anthony et al. 2014) Tämä strategian päivitys voidaan nähdä linkkinä sen tavoitteiden ja sen hallinnan välillä.

Kolmas seikka, jossa annetut johtopäätökset voidaan kyseenalaistaa, liittyy hankkeen budjetointiin. Viimeisissä pöytäkirjoissa todetaan, että hankkeen toteutus ei ole ollut rahoituksen ja toteutuksen mukaista ja budjetti on liiaksi ylijäämäinen. Toisin sanoen, jotain jota olisi pitänyt tehdä on jäänyt tekemättä. Tässä on kuitenkin hyvä muistaa, että jos vastaavanlaisesta projektista ei ole kokemusta on sen budjetin arvioiminen hankalaa. (Anthony et al. 2014) Budjetit tulisivatkin ennen kaikkea nähdä suuntaviivoina. Ongelmallista projektiorganisaatioin kannalta on se, jos rahoittavan ja omistavan tahon näkemys ei kohtaa tätä näkemystä. (Selvin & Pinto 1987) Yleinen virhe onkin olettaa, että budjetti edustaa lukemaa, jonka verran projektin olisi tullut maksaa onnistuessaan täydellisesti – tätä se ei ole.

Ongelmallista on myös projektin ulkopuolinen arviointi. Projektin arviointi suoritetaan päällisin puolin sekä sidosryhmien, hallinto- ja valvontaviranomaisten toimesta, että ulkopuolisten arviointiyhteisöjen toimesta. Tässä arvioinnissa tulisi muistaa se, että projektin arvioinnissa on kaksi ulottuvuutta: sen tehokkuuden arviointi ja sen vaikuttavuuden arviointi. (Lundin & Söderholm

1995) Kehittämishankkeissa, kuten myös projekteissa ongelmana on kuitenkin usein se, että varsinainen vaikutus näkyy vasta kauan projektin päättymisen jälkeen. Vaikka, tämä fakta tiedetään kaikilla edellä mainituilla tahoilla, niin sitä ei kuitenkaan tiedosteta. Tämä lisää projektioorganisaation epävarmuutta omasta tekemisestä. Ennemmin projektin väliarvioinnissa tulisi kiinnittää huomio siihen, kuinka tietoista ja sujuvaa siirtyminen projektin suunnittelusta toteutukseen on ollut. (Selvin & Pinto 1987)

Kuten metodian läpikäynnissä todettiin, voidaan sisällön analyysirungon avulla aineistosta poimia sen ulkopuolisia teemoja, joista voidaan muodostaa uusia teemaluokkia. (Tuomi ja Sarasjärvi 2009) Näitä teemoja kutsutaan emergoituneiksi. Myös teoria mahdollistaa uusien luokkien esiin nostamisen esim. sellaisten aikajaksojen kautta joita ei teoriassa ole huomioitu. Hahmottelun, suunnittelun toteutuksen ja päättämisen aikajaksot esitetään jokaisessa projektissa esiintyvänä, mutta ne eivät sulje pois muita mahdollisia aikajaksoja. (Lundin & Söderholm 1995)

5.2 Emergoituneet teemat

6Aika-hankkeen pöytäkirjoista puuttuu pitkälti järjestelmällinen ajallisten prosessien kuvaus. Erilaisia päivämääriä liittyivätpä ne merkkipaalujen saavuttamiseen, tai tuleviin kokouksiin esiintyy paljolti, mutta koko ajallisen prosessin kuvaaminen on harvinaista ja nousee silloinkin esiin mainitun viivästymisistä johtuvan kontrollin lisäämisen myötä. Näyttäisi, kuitenkin siltä, että jonkinlaista jaksottamista eri strategian vaiheiden välille on tehty. Tämä käy ilmi projektin seurannan suunnittelun yhteydessä, joka todetaan ajankohtaiseksi strategiatason ja toteutustason päästyä kunnolla käyntiin. (Ohjausryhmä 9.10.2015, 7) Se mitä näillä tasoilla tarkoitetaan jää epäselväksi, mutta rinnastettaessa ne projektin suunnittelun ja toteutuksen vaiheisiin herää uusia kysymyksiä. Myös hankkeen strategiassa mainitaan ns. vuosikello, jonka pohjalta toimintaa pitäisi jaksottaa. (Yhteistyöstrategia 5/2015, 19) Pöytäkirjoissa tätä vuosikelloa ei mainita kertaakaan, vaikka toiminta näyttääkin muodostuvan sykliseksi hankkeen ensimmäisen toteutusvuoden jälkeen.

Esiin nousee kuitenkin yksi hankkeen analyysin kannalta merkittävä kokonaisuus. Mittausjaksoa toukokuusta 2014 kesäkuuhun 2016 kuvaillaan pitkälti hankkeen käynnistämisen- ja kokeilujaksoksi. Tämä käy muun muassa ilmi hankkeen väliarvioinnissa. (Ohjausryhmä 26.8.15, 3) Kokeellisuuden ideana on hankkeen ensimmäisistä vuosista oppiminen. (Ohjausryhmä 29.5.2014, 3 & Ohjausryhmä 20.11.15, 3) Toisin sanoen, 6Aika-organisaatiossa tiedostetaan, että hankkeen käynnistämisestä ja

toteutuksesta tulee sen ainutkertaisuuden vuoksi haasteellista, mutta tämän nähdään kuuluvan tilanteen luonteeseen ja se on hyväksyttävä sellaisenaan.

Kokeilun idea kuulostaa itsessään hyvältä ja kuuluu osin luonteeltaan ns. ainutkertaisiin projekteihin, mutta samalla se syö uskottavuutta. Jos hankeen kaksi ensimmäistä vuotta on tarkoitettu toteutettavaksi puhtaasti kokeilumielessä samaan aikaan, kun kaupunkien yhteiset kärkihankkeet toteutetaan, herää kysymys mikä niiden tuloksellisuus voikaan olla. Tämä voi olla omiaan lisäämään huolta johto- ja ohjausryhmässä hankkeen loppupuolella siitä, miten heitä tullaan arvioimaan paitsi oman organisaationsa myös rahoittajan ja muiden sidosryhmien toimesta. Onhan mm. todettu, että eri sidosryhmillä on varsin erilaiset intressit hankkeen toteutumiseen ja näin niitä tullaan arvioimaan myös muista lähtökohdista. Lisäksi, vaikka kokeilu oppimisen metodina on monella tavalla sopiva projektissa toimisessa harjaantumiseen, on tilanteita, johon se ei sovi. Tällainen on esim. tilanne, jossa herätään liian myöhään organisaatio rakenteen kompleksisuudesta johtuvaan jääviysongelmaan. (Ohjausryhmä 26.8.2015, 8-9)

Jotta, tällainen kokeilu olisi perusteltavissa tulisi sen seurauksena voida esittää sen avulla esiin nostettuja ideoita. Eräs tällainen idea on projektin kärkihankkeiden osatoteuttajien eli niin sanottujen pilottien toteuttajien hakujen järjestäminen kaksi vaiheisena. (Ohjausryhmä 4.6.2015, 3) Toinen esitetty idea esitti pienimpien pilottien järjestämistä ostopalveluna (Ohjausryhmä 22.10.14, 2). Tämä idea, näyttäytyi kaatuvan rahoituksen teknisiin seikkoihin. (Ohjausryhmä 22.10.14, 2) Siitä, käytetty retoriikka, kuitenkin palaa myöhemmin uudelleen muotoiltuna rahoitusinstrumenttiin sopivaksi. (Ohjausryhmä 3.12.14, 3) Nämä kaksi ideaa myös risteävät toisiaan ja sekoittuvat keskenään. (Ohjausryhmä 4.6.2015, 3) Myös kokeilun hyötynä korostettu oppiminen näyttää sijoittuvan vain hankkeen koordinaatitasolle, josta esiin nostetuista ongelmatilanteista ryhdytään uudelleen muovaamaan käytäntöjä. (Ohjausryhmä 4.6.2015, 3)

Todellisuudessa kokeilu tuskin on tietoinen strateginen päätös vaan tarve sille nousee tilanteesta, jossa projektien parissa olevat henkilöt on asetettu tilanteeseen, jossa he eivät ole kohdanneet aiemmin. Näin ollen tämä kokeellisuus indikoi epävarmuutta. On kuitenkin hyvä muistaa, että tällainen epävarmuus on normaalia projekteissa, jotka joutuvat toteuttamaan uniikkeja tehtäviä. (Lundin & Söderholm 1995)

Kokeilujakson validoimiseksi tulee kysyä: minkälaisia ideoita sen pohjalta on syntynyt? Tällaisena innovaationa johtoryhmän pöytäkirjojen perusteella näyttäytyy kaksiosainen haku, jota ryhdytään

toteuttamaan. Kaksiosainen haun idea kokeilun pohjalta syntyneenä on kuitenkin ainakin osin väärä, sillä sen idea mainitaan ensimmäisen kerran ensimmäisessä ohjausryhmän kokouksessa 19.5.2014, vain noustakseen uudestaan esiin 4.6.2015 – tuolloin edellä mainittuun pienimpien pilottien toteutus ideaan sekoittuneena, vain palatakseen alkuperäiseen muotoonsa hakujen esivaiheena, kun sitä aletaan vihdoin toteuttaa. (Ohjausryhmä 26.8.2015;3:4) Tämänkin jälkeen se todetaan, esivaiheen prosessoijien toimesta työlääksi. (Ohjausryhmä 20.11.2015;3:4)

Kokeilun idea on kuitenkin mielenkiintoinen myös projektin elinkaaren näkökulmasta, mutta se, kuinka kokeellisuuden idea suhteutetaan aikatauluun, on toinen kysymys. Lähtökohtaisesti projektin kokeilu ja käynnistämisvaihe ei sovi kovin hyvin projektien jaksotuksen ideaan, jossa suunnittelu vaiheen jälkeen siirryttäessä toteutukseen jää hyvin vähän tilaa arvailulle. (Lundin & Söderholm 1995) Jos tällainen kokeilujakso toteutettaisiin täytyisi sen sovittautua näiden jaksojen väliin ja olla täysin irrallinen projektin muusta toteutuksesta. Näin ei ole kuitenkaan 6Aika-hankkeen kohdalla, jossa kokeiluvaihe on sijoitettu toteutuksen yhteyteen, joka ei myöskään ole irrallinen hankkeen suunnittelusta, jos ottaa huomioon esim. sen, että hankkeen strategian viimeinen päivitetty versio on ilmestynyt vasta toukokuussa 2015.

Ilmeinen vastaus tähän ovat strategian esiversiot, joista ensimmäinen on hyväksytty Työ- ja elinkeinoministeriössä 9.6.2014 sekä strategian toimintasuunnitelma, joka mainitaan ohjausryhmän järjestäytymiskokouksessa valmisteltavaksi syyskuun 2014 mennessä, mutta jota ei mainita sen jälkeen (Ohjausryhmä 19.5.2014;2:1) Tämä kuitenkin sopii huonosti projektien kuvattuun luonteeseen. Jos, kuitenkin pyritään olemaan realistinen ja tarkastelussa ottamaan aineisto huomioon voidaan todeta, että tämä vuoden pituinen ajanjakso heinäkuusta 2014 kesäkuuhun 2015 on kuvattu kokeilujakso, joka on hankkeen toteuttajilta päätetty valinta, jossa testataan suunnitelmien toteutumismahdollisuuksia, jonka päätteeksi strategia on loppuun hiottu.

Kokeilujakson ideaa käytetään myös samaisen epävarmuuden torjunnassa. (Ohjausryhmä 25.9.2014, 3) 6Aika-hanke organisaatiossa on havaittavissa ongelmia, joita teoria kuvailee kyvyttömyydeksi sietää epävarmuutta. Projekteissa pyritään saavuttamaan aina jotain uutta, jolloin niiden lopputulema on aina tiedon ulottumattomissa. (Scranton 2015) Vaikka tätä epävarmuutta voidaan pyrkiä välttämään toistuvissa projekteissa, kuten 6Aika-hankkeen pilottihanke hauissa, on projektien menestyminen pitkälti kiinni siitä, kuinka hyvin projektijohto onnistuu pitämään ylempää tulevat kontrollipyrkimykset kurissa. (Lundin & Söderholm 1995 & Scranton 2015 & Judgev & Müller 2005)

Kartoittaminen liittyy läheisesti epävarmuuteen. Kartoittamisen ja epävarmuuden välinen yhteys on löydettävissä siinä, kuinka ne esiintyvät. Ensimmäisissä pöytäkirjoissa epävarmuus tekemisestä näkyy parhaiten siinä, kuinka ei olla vielä varmoja omasta tekemisestä jolloin esim. ollaan valmiita muuttamaan kärkihankehakemuksen sisältöjä viimeiseen asti ennen ensimmäisen haun päättymistä syksyllä 2014. (Ohjausryhmä 11.6.14) Tätä epävarmuutta lisäävät epätietoisuus toimintavoista, joka näkyy koordinaation puuttumisena. (Ohjausryhmä 17.10.14 & 17.10.14) Epävarmuus nousee aina uudestaan esiin myös erilaisten ongelmatilanteiden myötä. (Ohjausryhmä 12.8.14 & Ohjausryhmä 11.11.14) Lopulta tämä epävarmuus kiteytyy hankkeiden suunnittelun kyseenalaistamiseksi. (Ohjausryhmä 9.1.14). Epätietoisuus huomataan myös sidosryhmissä, jonka seurauksena rahoittaja osapuoli turvautuu tiukempaan kontrolliin. (Ohjausryhmä 11.11.14) Kuutoskaupungit puolestaan muuttavat retoriikkaansa varmistaakseen omat saatavansa hankkeelta. (Ohjausryhmä 3.12.14 & Ohjausryhmä 26.5.16) Mittausjakson lopussa kaupunkien välisen retoriikan kiivaus alkaa olla merkittävä osa pöytäkirjoja. (Ohjausryhmä 26.5.16)

Kokeilun aikajakson ja epävarmuuden teeman lisäksi voidaan nostaa esiin vastoinkäymisten ja ongelmatilanteiden teema. Kuten analyysiluvussa todettiin ongelmaraportointi ei kata kaikkia ongelmatilanteita. Erilaiset vastoinkäymiset ja ongelmatilanteet voivat vaarantaa projektin aikataulussaan toteutumisen ja siksi niitä on syytä tarkastella siinä missä projektin elinkaaren muitakin tapahtumia. (Keil & Mähring 2010) Tarkkailujakson aikana hankkeessa oli havaittavissa viisi merkittävää ongelmatilannetta: Jääviysongelma liittyen rahoituspäätöksiin, Tredean toiminnan arvonlisäverollisuus ongelma, strategian koordinaatiohankkeen rahoitusongelma, ESR-hankkeen tavoitteisiin liittyvä ongelma sekä strategian toteutumisen ongelma.

6Aika- hankkeen jääviysongelma on myös lähtöisin toiminnan monimutkaisuudesta tai vastaavasti suunnittelun puutteellisuudesta. Ongelman esiasteet ovat havaittavissa jo vuoden vaihteessa 2014-2015, jolloin ohjausryhmän kokouksessa käydään läpi Työ- ja elinkeinoministeriön lakimiehen selvitystä rahoituspäätösten esittämisessä, jota oli epävarmuuden vuoksi toivottu käsiteltäväksi aiemmissa kokouksissa. Selvityksessä todettiin, että johtoryhmässä hankkeista päättävän tulisi pidättäytyä niiden valmistelusta ja ohjausryhmässä hankkeiden pisteytykseen osallistuva ei voi osallistua varajäsenenä johtoryhmässä hakemusten esittämisestä päätettäessä sekä näiden hankkeiden valmistelijat ohjaus- tai johtoryhmässä eivät voi myöskään osallistua pisteytykseen kaupunkien koordinaatitasolla. (Ohjausryhmä 3.12.14, 5)

Kuten huomataan, objektiiviteettiperiaate näissä kolmessa tasossa vaatii paitsi huomattavaa tarkkuutta päätöksenteossa ja sisäisessä viestinnässä myös lisää hankkeeseen osallistuvia henkilöitä, jos ja kun joka asteelle halutaan tasapuolinen edustus. Objektiiviteettiperiaate voi johtaa työprosessin suunnittelussa lisää miehitykseen.

Ongelma nousee kuitenkin uudestaan pintaan elokuussa 2015, jolloin strategian toteutuksessa edessä olevien muutoksista johtuen edellä mainittuihin jääviys kysymyksiin palataan. (Ohjausryhmä 26.8.15, 8-9) Samalla, kuitenkin huomataan, että mahdollisia esteellisyyksiä on huomaamatta jo syntynyt. (Ohjausryhmä 26.8.15, 9) Asiasta varmistumiseksi pyydettiin esille nousseesta ongelmasta mielipide johtoryhmältä, joka antoi lausuntonsa kokouksessaan 10.9.2015; tämän seurauksena ohjausryhmä korjasi rakennettaan. (Ohjausryhmä 9.10.15, 6) Huomattavaa kuitenkin on, että ensimmäinen toteamus, jääviysongelmatilanteesta on 1.4.2016. (Ohjausryhmä 1.4.16, 2) Tämä nostaa esiin mahdollisuuden aiemmista jääviystilanteista, joita ei ole huomioitu.

Tredea Oy:n toiminnan arvonlisäverollisuus ongelma voidaan nähdä projektiorganisaation rakenteen monimutkaisuudesta johtuvana työprosessin suunnittelun epäonnistumisena. Tredea Oy toteuttaa pitkälti Avoimen Datan -kärkihankkeen sisältöjä, mutta toimintaa käynnistettäessä saatiin verottajalta ilmoitus kyseisen toiminnan arvonlisäverollisuudesta. (Ohjausryhmä 8.4.15, 2) Kyseistä ongelmaa pahensi se, että tämä lisäsi kärkihankkeen kuluja huomattavasti, ja sitä pidettiin asiana, joka olisi tullut huomata viimeistään budjettia suunniteltaessa. Verottajan päätöksestä lähetettiin korjauspyyntö, mutta sen odotettiin palaavan kielteisenä. (Ohjausryhmä 26.8.15, 6)

6Aika-hankkeen koordinaatiohankkeesta eli strategiatoimistosta vastaava Forum Virium Helsingin rahoitusongelma voidaan nähdä eri sidosryhmien toimien aikatauluttamisen ongelmana. Tutkijan arvio on, että tällainen ongelma on pitkälti ennakoimaton. Ongelma syntyy tilanteesta, jossa Forum Virium Helsinki ei voin kansallisen rakennerahasto-ohjelman EURA-järjestelmän puutteiden vuoksi jättää hankeraporttiaan suunnitellusti, jolloin myös maksatukset hanketoimijoille myöhästyivät. Näin ollen Forum Virium Helsinki, joutui pyytämään suostumusta kuutoskaupungeilta, siitä, että se laskuttaa toimintaansa ennakoon välttääkseen likviditeetin puuttumisongelman. (Ohjausryhmä 4.5.15, 2)

ESR-rahoituksen osoittautumiseen ongelmalliseksi liittyy useita eri seikkoja. Ongelma voidaan nähdä nousevan ensimmäisen kerran esiin tammikuussa 2015, jolloin ennakoidaan tapaamista Hämeen ELY-keskuksen kanssa, joka toimii ESR-hakujen rahoituselimenä. (Ohjausryhmä 9.1.15,

5) Tuon tapaamisen jälkeen käy selväksi, ettei ESR-hakuja tulla pisteyttämään 6Aika-hankkeen sisällä ennen rahoittajalle lähettämistä, kuten EAKR-hauissa, jolloin kaupungit ovat pystyneet heijastelemaan tulleita hakemuksia myös omaan strategiaansa nähden. 6Aika-hankkeessa huomioidaan vain siihen liittyvät spesifit kriteerit. Tuolloin retoriikka painottaa, ettei kyseinen järjestely tule olemaan ongelma, sillä rahoittajan päätös voi olla poikkeava vain erityisen painavista syistä. (Ohjausryhmä 6.2.15, 4) Kesäkuussa todetaan kuitenkin, että viestintä rahoittajan kanssa ei ole ollut onnistunutta ja kaupunkien vaateita hankkeiden suhteen ei ole huomioitu kunnolla. (Ohjausryhmä 4.6.15, 4-5) Ensimmäisen ESR-hanke haun jälkeen kaupungit alkavat jopa pohtia kokonaan luopumista ESR-hauista. (Ohjausryhmä 26.5.16, 2)

ESR-rahoitus ongelma kuvaa tilannetta, jossa toisaalta hankkeiden päätoteuttajien intressit ja rahoittajan intressit menevät osittain ristiin. Tämän eturistiriidan vuoksi hankkeen päätoteuttajina kuutoskaupungit ovat joutumassa tilanteeseen, jossa ne joutuvat toteuttamaan hankkeita, joihin niillä itsessään ei ole kiinnostusta. Tämä voidaan tulkita rahoitusjärjestelmän monimutkaisuudesta johtuvaksi ongelmaksi.

Mittausjakson viimeisissä pöytäkirjoissa on huomattavissa huolestuttavia signaaleja liittyen strategian toteutumiseen. Tällainen on mm. keskustelu marraskuussa 2015. Tuolloin on käyty jo hetki keskustelua kärkihankkeiden tuotoksista, joita on tarkoitus summata kokouksen alussa. Pöytäkirja kuitenkin sivuuttaa kaksi kolmesta kärkihankkeesta ja tämän yhdenkin kohdalla keskustelu muuttuu puheeksi viestinnästä. (Ohjausryhmä 20.11.15, 2) Totta kai on mahdollista, että kyse on vain puutteellisuudesta pöytäkirjassa, mutta tämä olisi itsessään jo poikkeus. Tämän jälkeen kevättä 2016 leimaa puhe hankkeiden päättymisestä, arvioinneista sekä erilaisista ongelmatilanteista. Koko tämä keskustelu summautuu kevään viimeisessä ohjausryhmän kokouksessa, jossa todetaan, että rahoitusta on liikaa käyttämättä suhteessa toteutukseen. (Ohjausryhmä 26.5.16, 3) Tämä ongelma summaa koko hanketta vaivanneen ongelman, jota voisi kutsua ennenaikaisen aloittamisen ongelmaksi tai suunnittelun epäonnistumisen ongelmaksi.

Hankkeen rakenteen monimutkaisuudesta johtuvia ja ajankäytöllisiä vastoinikäymisiä pienempiä vastoinikäymisiä löytyy myös useita. (Ohjausryhmä 12.8.14, 4 & Ohjausryhmä 12.8.14, 6 & Ohjausryhmä 4.6.15, 7 & Ohjausryhmä 20.11.15, 5)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella projekteja ja sidosryhmiä käsittelevän teoreettisen kirjallisuuden antamaa kuvaa suhteessa julkishallinnollisiin organisaatioihin. Tutkimuksen kohteeksi oli valittu valtakunnallinen aluekehittämis- ja innovaatiohanke nimeltään 6Aika-hanke. Tutkimuskysymyksiä oli asetettu kuulumaan seuraavasti: Miten 6aika-organisaation ajalliset prosessit ovat eronneet projektiorganisaatioille hahmotelluista teoreettisista ajallisista prosesseista ja mitä vaikutusta erilaisilla sidosryhmillä on ollut tähän prosessiin? Tai lyhyemmin: Miten sidosryhmät ovat vaikuttaneet ajallisesti 6aika-hankkeen kahden ensimmäisen vuoden aikana? Tätä tukevia informatiivisia kysymyksiä ovat mm. millainen 6aika-hankkeen ajallinen prosessi on ollut tähän mennessä? Sekä millaisena vastaavat prosessit ovat näyttäytyneet aiemmassa tutkimuksessa? Vastauksena näihin tutkimuskysymyksiin voitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin pohjalta tehdä seuraavia johtopäätöksiä.

6Aika-hankkeen mittausjakson elinkaari jakautuu teorian pohjalta projektiorganisaatioiden suunnittelun ja toteutuksen aikajaksoihin. Hahmottelun ja päättämisen teemoja oli löydettävissä, mutta kun otetaan huomioon niiden esiintyminen yhdessä ja erikseen sekä suhteessa muihin teemoihin sekä aineistossa ilmenneisiin päivämääriin voidaan todeta, että projektin hahmottelun jakso oli jo päättynyt tai päättymässä pöytäkirjojen pidon alkaessa toukokuussa 2014 ja että projektin päättämisen jaksoa alettiin pohtia vasta kevään lopussa 2016, kun mittausjakso päättyi.

Siirtyminen suunnittelusta toteutukseen ei ole yksiselitteinen ja on selvää, että hankkeen toteutuksessa ne ovat olleet päällekkäisiä prosesseja. Tilanne ei ole teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta ideaali ja tämän voidaankin nähdä aiheuttaneen monia ongelmia erityisesti projektin ensimmäisen vuoden, mutta myös koko mittausjakson ajan. Lopullinen siirtymä projektin suunnittelusta toteutukseen on tapahtunut kesän ja syksyn vaihteessa 2015.

Huomioitavaa kuitenkin on, että jos pöytäkirjoissa esitetty hankkeen kokeilujaksoksi kutsuttu käsite, jolla tarkoitetaan suunnittelun ja toteutuksen välimuotoa, jolla pyritään kohtamaan projektin toteuttamiseen liittyvää epävarmuutta ja hankkimaan tietoa uudessa tilanteessa, sijoitetaan elinkaarelle – korvaa se käytännössä suunnittelujakson kokonaan. Näin ajateltuna projektin suunnittelun ja hahmottelun jaksot on jo toteutettu ennen projektin alkua.

Kokeilujakson ideassa on kuitenkin useita ongelmia, jos sitä verrataan teoriaan erityisesti sen vuoksi, että se tulisi poikkeuksesta pidentämään projektin toteutusta. Suunnittelujakson idea sopii parhaiten aikavälille syyskuusta 2014 helmikuuhun 2015, johon liittyy eniten hakuprosesseihin liittyvää tekemällä oppimista.

Sidosryhmien vaikutus projektin etenemiseen ja muihin prosesseihin näkyy parhaiten suunnittelujakson teemojen yhteydessä ensimmäisen vuoden aikana. Huomioitavaa sidosryhmien vaikutuksessa on se, että sidosryhmät puuttuvat lähes poikkeuksesta hankkeen toteutukseen erilaisten viivästysten ja ongelmatilanteiden yhteydessä. Hankkeeseen puuttuvat sidosryhmät ovat aina ensisijaisia sidosryhmiä, joilla taloudellista ja normatiivista valtaa organisaatioon. Ne ovat joko sen rahoittajia tai hanke-organisaatioon sopimussuhtein kuuluvia tahoja.

Verratessa sidosryhmien toimintaa hankkeen ajallisiin prosesseihin huomataan, että suunnittelujakson kiirehtiminen on todennäköisesti vaikuttanut sekä projektin viivästymiseen, että tätä kautta sidosryhmäsuhteisiin. Tämä näkyy erityisesti kartoittamisen ja epävarmuuden teemojen esiintyvyyden pohjalta, joista voidaan tehdä kyseenalaistus hankkeen suunnittelun onnistuneisuudesta, kuin myös johtopäätös suunnittelun kiirehtimisen negatiivisista vaikutuksista sidosryhmäsuhteisiin. 6Aika-hankkeen sidosryhmäverkoston ylläpitoon ja sisäiseen viestintään kulunut aika näyttäytyi merkittävänä ongelmana, jolla on täytynyt olla vaikutus projektin ajalliseen prosessiin. Kuten aiemmin todettu tämä hankkeen monimutkaisuus ja laajuus on omiaan vaarantamaan sille asetettuja muitakin, kuin pelkästään ajallisia tavoitteita.

On myös huomattava, että suunnittelun kiirehtimisestä syntyneet puutteet kumuloituvat koko hankkeen aikana uusiksi ongelmiksi. Kun suunnittelussa epäonnistutaan, vaikeutuu toteutus, joka puolestaan herättää sidosryhmissä huolta, joka saa ne puuttumaan toteutukseen, jolloin toteutus vaikeutuu tai ainakin hidastuu entisestään. Näin ainakin siis teoriassa. Suoraa johtopäätöstä asiasta ei kuitenkaan voida vetää. Sidosryhmillä voidaankin todeta olevan merkittävä vaikutus hankkeen ohjauksessa, mutta varsinaista puuttumista ei voida ajallisen prosessin kannalta nähdä hyödyllisenä.

Teorian pohjalta tutkimuksen metodologia yhdeksi suunnittelujakson teemaksi nostettiin esiin projektin aikataulutuksen teema. Tämä oli toisaalta onnistunut, toisaalta epäonnistunut valinta. Aikataulutuksen teema oli onnistunut siinä mielessä, että sen esiintyvyyden pohjalta hankkeen ajallinen prosessi näyttäytyi parhaiten, mutta se ei kuvastanut loppujen lopuksi pelkästään suunnittelun jaksoa. Tämä ei metodisten valintojen vuoksi haitannut tutkimuksen analyysia.

Aikataulutuksen teeman esiintyvyyden pohjalta voidaan sen todeta kuuluvan osaksi koko projektin elinkaarta.

Teorian kannalta 6Aika-hankkeesta tekee mielenkiintoisen se, miten se näkee omat sidosryhmänsä. Pöytäkirjoissa esitettyjen tulkintojen mukaan ydin- ja kohderyhmistä voidaan todeta, että hanketta toteuttavat ja rahoittavat toimijat ovat ensisijaisia ja siitä hyötymään tarkoitetut kohderyhmät toissijaisia. Näin ollen, 6Aika-hankeen orgaanit ovat useammin kiinnostuneempia vastaamaan heille asetettuihin tehtäviin, kuin pohtimaan hankkeen vaikuttavuutta. Tämä on teoriaan nähden osin vastakohtainen näkemys. Esim. Judgev ja Müller (2005) korostavat kohderyhmiä hankkeen onnistumisen määrittäjinä. Näin ajateltuna 6Aika-hanke olisi langennut ennemmin instrumentaaliseen, kuin tavoitteita saavuttavaan rooliin. Tässä on kuitenkin hyvä muistaa sidosryhmäteorian lähtökohdat markkinalogiikkaan perustuvana teoriana. (Freeman 1984) On eri asia nähdä asiakkaat tuotteen arvon määrittäjänä, kuin julkishallinnollisen strategian arvottajina.

Tutkimuksen analyysin pohjalta voidaan myös arvioida, että projektin irrallisuus emo-organisaatioistaan vaikeuttaa sen toteuttamista. Tämä näkyy tutkimusaineistossa huolena siitä, että osallistuja kaupungeissa 6Aika-hanke näyttäytyy erillisenä muista kaupunkien prosesseista. Tutkimus tukee siis teorian asettamaa näkemystä, että emo-organisaatioiden ja rahoittajien kiinnostus hankkeen onnistumisesta näkyy myös projektin menestymisenä. Jos tätä kiinnostusta ei ole jää projektin muusta organisaatioin toiminnasta irralliseksi.

Tutkimuksen pohjalta parhaiten sidosryhmät saavat vaateitaan läpi kohdeorganisaatioissa, jos ne ovat jatkuvasti itse proaktiivisia, eivätkä jää odottamaan kohdeorganisaation vastauksia ja yhteydenottoja. Paras vaikuttamisen strategia on pyrkiä saamaan omaa edustusta johonkin hankeorganisaation elimeen.

Julkishallinnollisissa organisaatioissa projektiorganisaatioiden tyyppisiin ratkaisuihin lähtemiseen ilman pitkällistä suunnittelua ja toteutumisen varmuutta tulisi suhtautua varoen. Esim. objektiviteettiperiaate tutkimuskohteessa, johti jääviysohjelmien yhteydessä tilanteeseen, jossa pelkona oli, että hankkeen kokoa tulisi kasvattaa vain sen vuoksi, että organisaation eri tasoilla ja strategian eri vaiheissa samat henkilöt eivät olisi ohjaamassa omaa toimintaansa. Vaarana onkin, kuten tutkimuskohteessa voidaan todeta käyneen, teoriassa esitetty skenaario, jossa projektiorganisaatio taantuu tehtävämäiseksi johdolle raportoinniksi. Suurin ongelma tutkimuskohteessa olikin se, että projektinomaisesti sidosryhmäverkostossa toteutetut projektit,

olivat poikkeuksetta tilanteessa, jossa niiden sidosryhmien etujen turvaamiseksi tehtävä raportointi itse asiassa söi mahdollisuuksia niiden hyödyksi tarkoitettujen tavoitteiden toteuttamiseen.

7 LÄHTEET

TEORIA

Aaltonen, Kirsi & Kujala, Jaakko (2010) A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management* 26:4, 381-397.

Anthony, Robert & Govindarajan, Vijay & Hartman, Frank & Kraus, Kalle & Nilsson, Göran (2014) *Management Control Systems*, First European Edition. New York: McGraw-Hill Education

Clarkson, Max (1994) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 20:1, 92-117.

Dahl, Robert (1957) The concept of power. *Behavioral Science* 2:3, 201-215.

Davis, Keith (1973) The case for and against business assumption of social responsibility. *Academy of Management Journal* 16:2, 312-322.

Defoe, Daniel (1697) *An Essay upon Projects*. Cassell & Company, Limited: London, Paris, New York & Melbourne 1887. <http://www.gutenberg.org/files/4087/4087-h/4087-h.htm> Viitattu 21.4.2017

Engwall, Mats (2003) No project is an island: linking projects to history and context *Research Policy* 32:5, 789–808.

Etzioni, Amitai (1964) *Modern organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Freeman, Edward & Harrison, Jefferey & Wicks, Andrew & Parmar, Bidhan & De Colle, Simon (2010) *Stakeholder theory The State of the Art*, New York: Cambridge University Press.

Freeman, Edward (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Freeman, Edward (2010) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press.

Friedman, Milton & Friedman Rose, (1962) Capitalism and freedom. Chicago: University of Chicago Press.

Godenhjelm, Sebastian & Johanson, Jan-Erik (2016) International Review of Administrative Science 84:3. The Effect of Stakeholder Inclusion on Public Sector Project Innovation.

Harisalo, Risto (2008) Organisaatioteoriati. Tampere: Tampere University Press.

Jensen, Michael (2002) Value Maximization, Stakeholder theory, and corporate objective function. Business Ethics Quarterly 12:2, 235-256.

Jugdev, Kam & Müller, Ralf (2005) A Retrospective look at our evolving understanding of project success. Project Management Journal 36:4, 19-31.

Keil, Mark & Mähring, Magnus (2010) Is your project turning into a black hole? Californian management review 53:1, 6-31.

Lundin, Rolf & Söderholm, Anders (1995) Scandinavian Journal of Management, A Theory of temporary organization 11:4, 437-455.

March, James (1995) The Future, Disposable Organizations and the Rigidities of Imagination. Organization 1995 2:(3/4), 427-440.

Midler, Christophe (1995) "Projectification" of The Firm: The Renault Case. Scandinavian Journal of Management 11:4, 363-375.

Mitchell, Ronald & Agle, Bradley & Wood, Donna (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review 22:4, 853-886.

Pfeffer, Jeffrey (1981) Power in organizations. Marshfield: Pitman Publishing.

Porter, Michael (1998) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Project management institute (2013) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (the PMBOK Guide)* Fifth edition. New Jersey: Project Management Institute

Provan, Keith & Kenis, Patrick (2008) Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18:2, 229-252.

Scranton, Philip (2015) Projects as a focus for historical analysis: surveying the landscape. *History and Technology: An International Journal*.

Selvin, Dennis & Pinto, Jeffrey (1987) Balancing Strategy and Tactics in Project Implementation. *Sloan Management Review* 1:29, 33-41.

Shenhav, Aaron (2001) One Size Does Not Fit All Projects: Exploring Classical Contingency Domains. *Management Science* 47:3, 394-414.

Söderlund, Jonas (2004) Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management* 22:3, 183–191.

Söderlund, Jonas (2011) Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentations. *International Journal of Management Reviews* 13:2, 153–176.

Weber, Max (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*. Kääntänyt Talcott Parsons. New York: University Press. Alkuperäisteos: *Wirtschaft und Gesellschaft* (1922).

Williamson, Oliver (1985) *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.

Wilson, James (1995) *Political Organizations*. New Jersey: Princeton University Press

Winter, Mark & Smith, Charles & Morris, Peter & Cicmil, Svetlana (2006) Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management* 24:8, 638–649.

Wirick, David W. (2009) *Public-Sector Project Management. Meeting the Challenges and Achieving Results*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

METODIA

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus Julkaisuja 4/2005.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo (2009) *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOY Pro.

Pettigrew, Andrew (1997) What is processual analysis? *Scandinavian Journal of Management* 13:(4), 337-348.

Stake, Robert (1995) *The art of case study research: perspective on practice*. California: Sage Thousand Oaks.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

TUTKIMUAINEISTO

6Aika – Avoimet ja älykkäät palvelut -strategia. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/11/6Aika-strategia_pa%CC%88ivitys_2015_FINAL.pdf. Viitattu 21.4.17.

Johtoryhmän pöytäkirjat. <http://6aika.fi/organisaatio/johtoryhman-poytakirjat/>. Viitattu 21.4.17.

6aika-johtoryhmän pöytäkirja 21.6.2016. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2016/09/6Aika-johtoryhma%CC%88n-kokous-po%CC%88yta%CC%88kirja_210616_final.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-johtoryhmän pöytäkirja 14.4.2016. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2016/07/6Aika-johtoryhma%CC%88n-kokous_po%CC%88yta%CC%88kirja_140416.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-johtoryhmän pöytäkirja 03.02.2016. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2016/04/6Aika-johtoryhma%CC%88n-kokous_030216_po%CC%88yta%CC%88kirja.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-johtoryhmän pöytäkirja 28.10.2015. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2016/02/6Aika-johtoryhma%CC%88n-kokous_28.10.15_po%CC%88yta%CC%88kirja.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-johtoryhmän pöytäkirja 10.9.2015. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/11/6Aika-johtoryhm%C3%A4n-kokous_10.9.15_p%C3%B6yt%C3%A4kirja.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-johtoryhmän pöytäkirja 16.6.2015. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/11/6Aika-johtoryhm%C3%A4n-kokous_16.6_muistio.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-johtoryhmän pöytäkirja 21.5.2015. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/06/6Aika-johtoryhm%C3%A4n-kokous_21.5.15_p%C3%B6yt%C3%A4kirja.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-johtoryhmän pöytäkirja 13.3.2015. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/05/6Aika-johtoryhm%C3%A4n_kokous_p%C3%B6yt%C3%A4kirja_130315.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-johtoryhmän pöytäkirja 24.2.2015. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/05/6Aika-johtoryhm%C3%A4n_kokous_p%C3%B6yt%C3%A4kirja_2402.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-johtoryhmän pöytäkirja 22.1.2015. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/02/6aika_jory_p%C3%B6yt%C3%A4kirja_22.1.2015.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-johtoryhmän pöytäkirja 10.12.2014. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/02/6aika_jory_p%C3%B6yt%C3%A4kirja_10.12.14.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-johtoryhmän pöytäkirja 29.10.2014. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/02/6aika_jory_p%C3%B6yt%C3%A4kirja_29.10.2014.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-johtoryhmän pöytäkirja 3.9.2014. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/02/6aika_jory_p%C3%B6yt%C3%A4kirja_3.9.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-johtoryhmän pöytäkirja 15.5.2014. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/02/6aika_jory_p%C3%B6yt%C3%A4kirja_15.5.2014.pdf. Viitattu 21.4.17.

Ohjausryhmän muistiot. <http://6aika.fi/organisaatio/ohjausryhman-muistiot/>. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 21.6.2016. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2016/09/6Aika-johtoryhma%CC%88n-kokous-po%CC%88yta%CC%88kirja_210616_final.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 26.5.2016. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2016/09/6Aika-ohjausryhma%CC%88n-kokous_260516_muistio_pa%CC%88ivitetty.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 1.4.2016. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2016/06/6Aika-ohjausryhma%CC%88n_1.4.16_muistio_pa%CC%88iv.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 26.1.2016. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2016/04/6Aika-ohjausryhma%CC%88n-kokous_muistio_260116.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 20.11.2015. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2016/02/6Aika-ohjausryhma%CC%88_muistio_20.11.2015.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 9.10.2015. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/12/6Aika-ohjausryhma%CC%88n_muistio_9.10.2015.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 26.8.2015. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/08/6Aika-ohjausryhma%CC%88n_muistio_26.8.2015.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 4.6.2015. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/09/6Aika-ohjausryhm%C3%A4n-kokous_muistio_4.6.2015.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 25.5.2015. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/06/6Aika-ohjausryhm%C3%A4n_LYNC_muistio_25.5.2015.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 4.5.2015. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/06/6Aika-ohjausryhm%C3%A4n_muistio_4.5.2015.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 8.4.2015. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/05/6Aika-ohjausryhm%C3%A4n_muistio_8.4.2015.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 5.3.2015. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/05/6Aika-ohjausryhm%C3%A4n-kokous_5.3.2015_muistio.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 6.2.2015. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/05/6Aika-ohjausryhm%C3%A4_6.2.2015_muistio.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 9.1.2015. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/02/6Aika-ohjausryhm%C3%A4_9.1.2015_muistio_final.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 3.12.2014. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/02/6Aika-ohjausryhm%C3%A4n-kokous_3.12.14_muistio_final.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 11.11.2014. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/02/6Aika-ohjausryhm%C3%A4n-kokous_11.11.14_Muistio_final.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 22.10.2014. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/02/6Aika-ohjausryhm%C3%A4n-kokous_22.10.2014_Muistio.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 17.10.2014. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/02/6Aika-ohjausryhm%C3%A4n-kokous_17.10.2014_Muistio_final.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 25.9.2014. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/02/6Aika-ohjausryhm%C3%A4n_muistio_25.9.2014_final.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 3.9.2014. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/02/6Aika-ohjausryhm%C3%A4n_muistio_3.9.2014-.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 12.8.2014. https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/02/6Aika-ohjausryhm%C3%A4n_muistio_12.8.2014-.pdf. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 11.6.2014. <https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/02/6Aika-ohjausryhm%C3%A4n-kokous-11.6.2014-Muistio.pdf>. Viitattu 21.4.17.

6Aika-ohjausryhmän muistio 19.5.2014. <https://6aika.fi/wp-content/uploads/2015/02/6Aika-ohjausryhm%C3%A4n-kokous-19.5.2014-Muistio.pdf>. Viitattu 21.4.17.

Euroopan Unionin rakennerahastotietopalvelu EAKR- ja ESR- hankkeet Suomessa ohjelmakaudelle 2014-2020. <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/>. Viitattu 21.4.17.

Avoimen datan -kärkihankkeen kuvaus.

<https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektikoodi=A70011>. Viitattu 21.4.17.

Avoim osallisuus ja asiakkuus- kärkihankkeen kuvaus.

<https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektikoodi=A71005>. Viitattu 21.4.17.

Avoimet innovaatioalustat kärkihankkeen kuvaus.

<https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektikoodi=A70202>. Viitattu 21.4.17.

6Aika -koordinaatiohankkeen eli 6Aika -strategiatoimiston kuvaus.

<https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektikoodi=A70009>. Viitattu 21.4.17.

LIITTEET

Liite 1 – Teemat jaksoittain

Teemoihin viitataan kappaleittain. Jolloin ensin esitetään teeman pöytäkirja, tämän jälkeen sivunumero; ja sitten kappale. Esim. (Johtoryhmä 1.1.2001, 1;1)

1. Jakso (15.5.2014-19.9.2014)

Kaksi (2) johtoryhmän kokousta, neljä (4) ohjausryhmän kokousta

15.5.2014 Johtoryhmä

Kartoittaminen: 1 (Johtoryhmä 15.5.2014, 2;4)

Roolitus: 5 (Johtoryhmä 15.5.2014, 1;2 & 2;4 & 2;5 & 2;9 & 3;9)

Budjetointi: 1 (Johtoryhmä 15.5.2014, 3;10)

Rahoitus: 0 (Johtoryhmä 15.5.2014)

Aikataulutus: 6 (Johtoryhmä 15.5.2014, 2;1 & 2;2 & 3;2 & 3;5 & 3;6 & 4;1)

Valvonta: 0 (Johtoryhmä 15.5.2014)

Raportointi: 0 (Johtoryhmä 15.5.2014)

Arviointi: 0 (Johtoryhmä 15.5.2014)

19.5.2014 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 2 (Ohjausryhmä 19.5.2014, 2;3 & 2;4)

Roolitus: 3 (Ohjausryhmä 19.5.2014, 4;1 & 4;5 & 5;1)

Budjetointi: 1 (Ohjausryhmä 19.5.2014, 3;5)

Rahoitus: 0 (Ohjausryhmä 19.5.2014)

Aikataulutus: 3 (Ohjausryhmä 19.5.2014, 2;5 & 3;2 & 3;5)

Valvonta: 0 (Ohjausryhmä 19.5.2014)

Raportointi: 0 (Ohjausryhmä 19.5.2014)

Arviointi: 0 (Ohjausryhmä 19.5.2014)

11.6.2014 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 0 (Ohjausryhmä 11.6.2014)

Roolitus: 5 (Ohjausryhmä 11.6.2014, 5;1 & 5;6 & 5;7 & 6;2 & 6;3)

Budjetointi: 0 (Ohjausryhmä 11.6.2014)

Rahoitus: 1 (Ohjausryhmä 11.6.2014, 6;3)

Aikataulutus: 5 (Ohjausryhmä 11.6.2014, 4;4 & 5;2 & 5;3 & 6;3 & 6;5)

Valvonta: 0 (Ohjausryhmä 11.6.2014)

Raportointi: 1 (Ohjausryhmä 11.6.2014, 4;2)

Arviointi: 0 (Ohjausryhmä 11.6.2014)

12.8.2014 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 0 (Ohjausryhmä 12.8.2014)

Roolitus: 2 (Ohjausryhmä 12.8.2014, 4;6 & 6;1)

Budjetointi: 3 (Ohjausryhmä 12.8.2014, 2;4 & 3;5 & 5;3)

Rahoitus: 1 (Ohjausryhmä 12.8.2014, 5;5)

Aikataulutus: 7 (Ohjausryhmä 12.8.2014, 3;1 & 3;4 & 3;6 & 4;6 & 4;9 & 4;10 & 5;3)

Valvonta: 0 (Ohjausryhmä 12.8.2014)

Raportointi: 1 (Ohjausryhmä 12.8.2014, 2;4)

Arviointi: 0 (Ohjausryhmä 12.8.2014)

3.9.2014 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 0 (Ohjausryhmä 3.9.2014)

Roolitus: 2 (Ohjausryhmä 3.9.2014, 2;3 & 3;4)

Budjetointi: 0 (Ohjausryhmä 3.9.2014)

Rahoitus: 0 (Ohjausryhmä 3.9.2014)

Aikataulutus: 2 (Ohjausryhmä 3.9.2014, 2;5 & 2;6)

Valvonta: 0 (Ohjausryhmä 3.9.2014)

Raportointi: 3 (Ohjausryhmä 3.9.2014, 2;4 & 3;2 & 3;3)

Arviointi: 0 (Ohjausryhmä 3.9.2014)

3.9.2014 Johtoryhmä

Kartoittaminen: 0 (Johtoryhmä 3.9.2014)

Roolitus: 1 (Johtoryhmä 3.9.2014, 2;1)

Budjetointi: 1 (Johtoryhmä 3.9.2014, 2;6)

Rahoitus: 0 (Johtoryhmä 3.9.2014)

Aikataulutus: 4 (Johtoryhmä 3.9.2014, 2;5 & 2;9 & 3;2 & 4;3)

Valvonta: 0 (Johtoryhmä 3.9.2014)

Raportointi: 0 (Johtoryhmä 3.9.2014)

Arviointi: 0 (Johtoryhmä 3.9.2014)

2. Jakso (20.9.2014-25.1.2015)

Kolme (3) johtoryhmän kokousta, kuusi (6) ohjausryhmän kokousta

25.9.2014 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 0 (Ohjausryhmä 25.9.2014)

Roolitus: 1 (Ohjausryhmä 25.9.2014, 2;6)

Budjetointi: 1 (Ohjausryhmä 25.9.2014, 2;3)

Rahoitus: 1 (Ohjausryhmä 25.9.2014, 3;4)

Aikataulutus: 3 (Ohjausryhmä 25.9.2014, 3;2 & 3;3 & 3;5)

Valvonta: 0 (Ohjausryhmä 25.9.2014)

Raportointi: 4 (Ohjausryhmä 25.9.2014, 2;4 & 2;6 & 3;1 & 3;3)

Arviointi: 0 (Ohjausryhmä 25.9.2014)

17.10.2014 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 0 (Ohjausryhmä 17.10.2014)

Roolitus: 2 (Ohjausryhmä 17.10.2014, 2;5 & 2;7)

Budjetointi: 1 (Ohjausryhmä 17.10.2014, 3;6)

Rahoitus: 1 (Ohjausryhmä 17.10.2014, 4;2)

Aikataulutus: 1 (Ohjausryhmä 17.10.2014, 3;7)

Valvonta: 0 (Ohjausryhmä 17.10.2014)

Raportointi: 3 (Ohjausryhmä 17.10.2014, 2;4 & 3;5 & 3;7)

Arviointi: 0 (Ohjausryhmä 17.10.2014)

22.10.2014 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 0 (Ohjausryhmä 22.10.2014)

Roolitus: 1 (Ohjausryhmä 22.10.2014, 4;2)

Budjetointi: 3 (Ohjausryhmä 22.10.2014, 2;3 & 3;3 & 4;1)

Rahoitus: 0 (Ohjausryhmä 22.10.2014)

Aikataulutus: 3 (Ohjausryhmä 22.10.2014, 4;1 & 4;4 & 5;3)

Valvonta: 0 (Ohjausryhmä 22.10.2014)

Raportointi: 3 (Ohjausryhmä 22.10.2014 2;3 & 4;1 & 4;4)

Arviointi: 0 (Ohjausryhmä 22.10.2014)

29.10.2014 Johtoryhmä

Kartoittaminen: 2 (Johtoryhmä 29.10.2014, 2;4 & 2;6)

Roolitus: 1 (Johtoryhmä 29.10.2014, 2;2)

Budjetointi: 2 (Johtoryhmä 29.10.2014, 3;5 & 4;1)

Rahoitus: 1 (Johtoryhmä 29.10.2014, 2;3)

Aikataulutus: 3 (Johtoryhmä 29.10.2014, 3;10 & 4;1 & 4;4)

Valvonta: 0 (Johtoryhmä 29.10.2014)

Raportointi: 0 (Johtoryhmä 29.10.2014)

Arviointi: 0 (Johtoryhmä 29.10.2014)

11.11.2014 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 0 (Ohjausryhmä 11.11.2014)

Roolitus: 5 (Ohjausryhmä 11.11.2014, 2;4 & 3;2 & 3;4 & 4;3 & 5;3)

Budjetointi: 1 (Ohjausryhmä 11.11.2014, 3;1)

Rahoitus: 0 (Ohjausryhmä 11.11.2014)

Aikataulutus: 6 (Ohjausryhmä 11.11.2014, 2;2 & 2;5 & 3;2 & 3;3 & 3;4 & 5;1)

Valvonta: 0 (Ohjausryhmä 11.11.2014)

Raportointi: 2 (Ohjausryhmä 11.11.2014, 2;4 & 3;3)

Arviointi: 0 (Ohjausryhmä 11.11.2014)

3.12.2014 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 0 (Ohjausryhmä 3.12.2014)

Roolitus: 0 (Ohjausryhmä 3.12.2014)

Budjetointi: 2 (Ohjausryhmä 3.12.2014, 2;6 & 3;2)

Rahoitus: 1 (Ohjausryhmä 3.12.2014, 3;4)

Aikataulutus: 3 (Ohjausryhmä 3.12.2014, 2;5 & 3;5 & 4;2)

Valvonta: 0 (Ohjausryhmä 3.12.2014)

Raportointi: 4 (Ohjausryhmä 3.12.2014, 3;5 & 4;1 & 4;2 & 5;1)

Arviointi: 0 (Ohjausryhmä 3.12.2014)

10.12.2014 Johtoryhmä

Kartoittaminen: 1 (Johtoryhmä 10.12.2014, 4;2)

Roolitus: 1 (Johtoryhmä 10.12.2014, 2;3)

Budjetointi: 3 (Johtoryhmä 10.12.2014, 3;3 & 4;1 & 4;4)

Rahoitus: 1 (Johtoryhmä 10.12.2014, 3;1)

Aikataulutus: 1 (Johtoryhmä 10.12.2014, 3;4)

Valvonta: 0 (Johtoryhmä 10.12.2014)

Raportointi: 0 (Johtoryhmä 10.12.2014)

Arviointi: 0 (Johtoryhmä 10.12.2014)

9.1.2015 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 0 (Ohjausryhmä 9.1.2015)

Roolitus: 1 (Ohjausryhmä 9.1.2015, 7;2)

Budjetointi: 3 (Ohjausryhmä 9.1.2015, 4;3 & 5;4 & 6;1)

Rahoitus: 0 (Ohjausryhmä 9.1.2015)

Aikataulutus: 3 (Ohjausryhmä 9.1.2015, 2;5 & 3;2 & 3;4)

Valvonta: 0 (Ohjausryhmä 9.1.2015)

Raportointi: 4 (Ohjausryhmä 9.1.2015, 2;2 & 2;4 & 3;1 & 6;2)

Arviointi: 0 (Ohjausryhmä 9.1.2015)

22.1.2015 Johtoryhmä

Kartoittaminen: 0 (Johtoryhmä 22.1.2015)

Roolitus: 1 (Johtoryhmä 22.1.2015, 7;3)

Budjetointi: 2 (Johtoryhmä 22.1.2015, 2;2 & 3;2)

Rahoitus: 2 (Johtoryhmä 22.1.2015, 3;1 & 5;2)

Aikataulutus: 4 (Johtoryhmä 22.1.2015, 3;2 & 5;1 & 5;3 & 6;2)

Valvonta: 0 (Johtoryhmä 22.1.2015)

Raportointi: 0 (Johtoryhmä 22.1.2015)

Arviointi: 0 (Johtoryhmä 22.1.2015)

3. Jakso (26.1.2015-2.6.2015)

Kolme (3) johtoryhmän kokousta, viisi (5) ohjausryhmän kokousta

6.2.2015 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 0 (Ohjausryhmä 6.2.2015)

Roolitus: 1 (Ohjausryhmä 6.2.2015, 3;5)

Budjetointi: 1 (Ohjausryhmä 6.2.2015, 4;2)

Rahoitus: 1 (Ohjausryhmä 6.2.2015, 3;3)

Aikataulutus: 4 (Ohjausryhmä 6.2.2015, 4;1 & 4;2 & 5;5 & 6;3)

Valvonta: 0 (Ohjausryhmä 6.2.2015)

Raportointi: 1 (Ohjausryhmä 6.2.2015, 4;2)

Arviointi: 1 (Ohjausryhmä 6.2.2015, 5;5)

24.2.2015 Johtoryhmä

Kartoittaminen: 0 (Johtoryhmä 24.2.2015)

Roolitus: 1 (Johtoryhmä 24.2.2015, 1;4)

Budjetointi: 0 (Johtoryhmä 24.2.2015)

Rahoitus: 1 (Johtoryhmä 24.2.2015, 1;3)

Aikataulutus: 3 (Johtoryhmä 24.2.2015, 1;2 & 1;3 & 2;3)

Valvonta: 0 (Johtoryhmä 24.2.2015)

Raportointi: 0 (Johtoryhmä 24.2.2015)

Arviointi: 0 (Johtoryhmä 24.2.2015)

5.3.2015 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 1 (Ohjausryhmä 5.3.2015, 2;3)

Roolitus: 0 (Ohjausryhmä 5.3.2015)

Budjetointi: 2 (Ohjausryhmä 5.3.2015, 5;1 & 8;3)

Rahoitus: 1 (Ohjausryhmä 5.3.2015, 5;1)

Aikataulutus: 4 (Ohjausryhmä 5.3.2015, 2;4 & 4;1 & 4;4 & 6;3)

Valvonta: 0 (Ohjausryhmä 5.3.2015)

Raportointi: 4 (Ohjausryhmä 5.3.2015, 3;3 & 6;1 & 6;3 & 7;1)

Arviointi: 0 (Ohjausryhmä 5.3.2015)

13.3.2015 Johtoryhmä

Kartoittaminen: 0 (Johtoryhmä 13.3.2015)

Roolitus: 0 (Johtoryhmä 13.3.2015)

Budjetointi: 0 (Johtoryhmä 13.3.2015)

Rahoitus: 0 (Johtoryhmä 13.3.2015)

Aikataulutus: 0 (Johtoryhmä 13.3.2015)

Valvonta: 0 (Johtoryhmä 13.3.2015)

Raportointi: 1 (Johtoryhmä 13.3.2015, 1;1)

Arviointi: 0 (Johtoryhmä 13.3.2015)

8.4.2015 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 1 (Ohjausryhmä 8.4.2015, 3;2)

Roolitus: 2 (Ohjausryhmä 8.4.2015, 5;1 & 6;2)

Budjetointi: 1 (Ohjausryhmä 8.4.2015, 2;4)

Rahoitus: 0 (Ohjausryhmä 8.4.2015)

Aikataulutus: 0 (Ohjausryhmä 8.4.2015)

Valvonta: 0 (Ohjausryhmä 8.4.2015)

Raportointi: 6 (Ohjausryhmä 8.4.2015, 2;3 & 5;3 & 5;4 & 6;1 & 9;1 & 9;4)

Arviointi: 0 (Ohjausryhmä 8.4.2015)

4.5.2015 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 0 (Ohjausryhmä 4.5.2015)

Roolitus: 0 (Ohjausryhmä 4.5.2015)

Budjetointi: 1 (Ohjausryhmä 4.5.2015, 3;3)

Rahoitus: 2 (Ohjausryhmä 4.5.2015, 2;3 & 3;5)

Aikataulutus: 0 (Ohjausryhmä 4.5.2015)

Valvonta: 0 (Ohjausryhmä 4.5.2015)

Raportointi: 2 (Ohjausryhmä 4.5.2015 2;3 & 3;3)

Arviointi: 0 (Ohjausryhmä 4.5.2015)

21.5.2015 Johtoryhmä

Kartoittaminen: 0 (Johtoryhmä 21.5.2015)

Roolitus: 1 (Johtoryhmä 21.5.2015, 7;3)

Budjetointi: 1 (Johtoryhmä 21.5.2015, 5;4)

Rahoitus: 2 (Johtoryhmä 21.5.2015, 5;5 & 6;5)

Aikataulutus: 1 (Johtoryhmä 21.5.2015, 7;3)

Valvonta: 0 (Johtoryhmä 21.5.2015)

Raportointi: 2 (Johtoryhmä 21.5.2015, 2;1 & 7;1)

Arviointi: 0 (Johtoryhmä 21.5.2015)

25.5.2015 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 0 (Ohjausryhmä 25.5.2015)

Roolitus: 0 (Ohjausryhmä 25.5.2015)

Budjetointi: 0 (Ohjausryhmä 25.5.2015)

Rahoitus: 1 (Ohjausryhmä 25.5.2015, 1;1)

Aikataulutus: 1 (Ohjausryhmä 25.5.2015, 2;1)

Valvonta: 0 (Ohjausryhmä 25.5.2015)

Raportointi: 1 (Ohjausryhmä 25.5.2015, 1;1)

Arviointi: 0 (Ohjausryhmä 25.5.2015)

4. Jakso (3.6.2015-8.10.2015)

Kaksi (2) johtoryhmän kokousta, kaksi (2) ohjausryhmän kokousta

4.6.15 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 0 (Ohjausryhmä 4.6.2015)

Roolitus: 0 (Ohjausryhmä 4.6.2015)

Budjetointi: 3 (Ohjausryhmä 4.6.2015, 3;2 & 4;2 & 7;1)

Rahoitus: 2 (Ohjausryhmä 4.6.2015, 2;3 & 4;2)

Aikataulutus: 3 (Ohjausryhmä 4.6.2015, 4;1 & 4;2 & 7;2)

Valvonta: 0 (Ohjausryhmä 4.6.2015)

Raportointi: 3 (Ohjausryhmä 4.6.2015, 2;2 & 5;1 & 7;1)

Arviointi: 1 (Ohjausryhmä 4.6.2015, 5;4)

16.6.15 Johtoryhmä

Kartoittaminen: 0 (Johtoryhmä 16.6.2015)

Roolitus: 3 (Johtoryhmä 16.6.2015, 2;3 & 2;4 & 3;3)

Budjetointi: 2 (Johtoryhmä 16.6.2015, 2;4 & 4;5)

Rahoitus: 1 (Johtoryhmä 16.6.2015, 3;2)

Aikataulutus: 2 (Johtoryhmä 16.6.2015, 3;2 & 5;4)

Valvonta: 0 (Johtoryhmä 16.6.2015)

Raportointi: 1 (Johtoryhmä 16.6.2015, 6;3)

Arviointi: 0 (Johtoryhmä 16.6.2015)

26.8.15 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 0 (Ohjausryhmä 26.8.2015)

Roolitus: 3 (Ohjausryhmä 26.8.2015, 3;1 & 5;4 & 8;1)

Budjetointi: 1 (Ohjausryhmä 26.8.2015, 6;3)

Rahoitus: 0 (Ohjausryhmä 26.8.2015)

Aikataulutus: 3 (Ohjausryhmä 26.8.2015, 4;1 & 5;2 & 6;1)

Valvonta: 2 (Ohjausryhmä 26.8.2015, 8;1 & 8;4)

Raportointi: 14 (Ohjausryhmä 26.8.2015, 2;1 & 2;2 & 2;3 & 2;4 & 2;5 & 3;1 & 3;3 & 5;3 & 6;2 & 7;1 & 7;2 & 8;3 & 9;3 & 12;1)

Arviointi: 2 (Ohjausryhmä 26.8.2015, 3;1 & 3;2)

10.9.15 Johtoryhmä

Kartoittaminen: 1 (Johtoryhmä 10.9.2015, 2;3)

Roolitus: 2 (Johtoryhmä 10.9.2015, 2;1 & 6;1)

Budjetointi: 0 (Johtoryhmä 10.9.2015)

Rahoitus: 0 (Johtoryhmä 10.9.2015)

Aikataulutus: 2 (Johtoryhmä 10.9.2015, 3;4 & 4;1)

Valvonta: 0 (Johtoryhmä 10.9.2015)

Raportointi: 1 (Johtoryhmä 10.9.2015, 4;1)

Arviointi: 1 (Johtoryhmä 10.9.2015, 4;1)

5. Jakso (9.10.2015-14.2.2016)

Kaksi (2) johtoryhmän kokousta, kolme (3) ohjausryhmän kokousta

9.10.15 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 1 (Ohjausryhmä 9.10.2015, 7;3)

Roolitus: 3 (Ohjausryhmä 9.10.2015, 4;3 & 5;2 & 6;2)

Budjetointi: 2 (Ohjausryhmä 9.10.2015, 3;3 & 3;5)

Rahoitus: 2 (Ohjausryhmä 9.10.2015, 4;4 & 5;2)

Aikataulutus: 4 (Ohjausryhmä 9.10.2015 2;2 & 3;2 & 4;4 & 8;1)

Valvonta: 1 (Ohjausryhmä 9.10.2015, 7;1)

Raportointi: 3 (Ohjausryhmä 9.10.2015 2;2 & 5;4 & 7;4)

Arviointi: 1 (Ohjausryhmä 9.10.2015, 4;1)

28.10.15 Johtoryhmä

Kartoittaminen: 0 (Johtoryhmä 28.10.2015)
Roolitus: 2 (Johtoryhmä 28.10.2015, 5;2 & 6;3)
Budjetointi: 3 (Johtoryhmä 28.10.2015, 3;1 & 3;5 & 5;5)
Rahoitus: 0 (Johtoryhmä 28.10.2015)
Aikataulutus: 2 (Johtoryhmä 28.10.2015, 2;1 & 3;1)
Valvonta: 0 (Johtoryhmä 28.10.2015)
Raportointi: 1 (Johtoryhmä 28.10.2015, 2;1)
Arviointi: 0 (Johtoryhmä 28.10.2015)

20.11.15 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 0 (Ohjausryhmä 20.11.2015)
Roolitus: 1 (Ohjausryhmä 20.11.2015, 2;5)
Budjetointi: 0 (Ohjausryhmä 20.11.2015)
Rahoitus: 0 (Ohjausryhmä 20.11.2015)
Aikataulutus: 2 (Ohjausryhmä 20.11.2015, 2;5 & 4;3)
Valvonta: 1 (Ohjausryhmä 20.11.2015, 2;6)
Raportointi: 4 (Ohjausryhmä 20.11.2015, 2;3 & 3;2 & 4;2 & 4;5)
Arviointi: 0 (Ohjausryhmä 20.11.2015)

26.1.16 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 0 (Ohjausryhmä 26.1.2016)
Roolitus: 1 (Ohjausryhmä 26.1.2016, 5;6)
Budjetointi: 0 (Ohjausryhmä 26.1.2016)
Rahoitus: 0 (Ohjausryhmä 26.1.2016)
Aikataulutus: 3 (Ohjausryhmä 26.1.2016, 2;5 & 5;4 & 6;7)
Valvonta: 0 (Ohjausryhmä 26.1.2016)
Raportointi: 3 (Ohjausryhmä 26.1.2016, 2;2 & 2;5 & 5;3)
Arviointi: 0 (Ohjausryhmä 26.1.2016)

3.2.16 Johtoryhmä

Kartoittaminen: 1 (Johtoryhmä 3.2.2016, 4;1)

Roolitus: 2 (Johtoryhmä 3.2.2016, 3;5 & 5;3)

Budjetointi: 0 (Johtoryhmä 3.2.2016)

Rahoitus: 0 (Johtoryhmä 3.2.2016)

Aikataulutus: 4 (Johtoryhmä 3.2.2016, 2;1 & 2;5 & 3;6 & 5;5)

Valvonta: 0 (Johtoryhmä 3.2.2016)

Raportointi: 2 (Johtoryhmä 3.2.2016, 2;5 & 4;1)

Arviointi: 1 (Johtoryhmä 3.2.2016, 4;1)

6. Jakso (14.2.2016-21.6.2016)

Kaksi (2) johtoryhmän kokousta, kaksi (2) ohjausryhmän kokousta

1.4.16 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 1 (Ohjausryhmä 1.4.2016, 2;6)

Roolitus: 0 (Ohjausryhmä 1.4.2016)

Budjetointi: 2 (Ohjausryhmä 1.4.2016, 3;1 & 4;5)

Rahoitus: 2 (Ohjausryhmä 1.4.2016, 3;2 & 7;1)

Aikataulutus: 2 (Ohjausryhmä 1.4.2016, 5;5 & 6;1)

Valvonta: 2 (Ohjausryhmä 1.4.2016, 6;2 & 6;3)

Raportointi: 5 (Ohjausryhmä 1.4.2016, 3;1 & 4;1 & 4;3 & 5;2 & 5;4)

Arviointi: 3 (Ohjausryhmä 1.4.2016, 2;3 & 4;3 & 5;1)

14.4.16 Johtoryhmä

Kartoittaminen: 0 (Johtoryhmä 14.4.2016)

Roolitus: 1 (Johtoryhmä 14.4.2016, 12;2)

Budjetointi: 1 (Johtoryhmä 14.4.2016, 11;3)

Rahoitus: 4 (Johtoryhmä 14.4.2016, 6;1 & 10;5 & 11;4 & 11;7)

Aikataulutus: 2 (Johtoryhmä 14.4.2016, 2;4 & 2;5)

Valvonta: 0 (Johtoryhmä 14.4.2016)

Raportointi: 3 (Johtoryhmä 14.4.2016, 2;4 & 2;5 & 4;2)

Arviointi: 1 (Johtoryhmä 14.4.2016, 3;3)

26.5.16 Ohjausryhmä

Kartoittaminen: 0 (Ohjausryhmä 26.5.2016)

Roolitus: 1 (Ohjausryhmä 26.5.2016, 4;6)

Budjetointi: 2 (Ohjausryhmä 26.5.2016, 2;3 & 3;4)

Rahoitus: 2 (Ohjausryhmä 26.5.2016, 2;5 & 3;4)

Aikataulutus: 3 (Ohjausryhmä 26.5.2016, 3;5 & 6;1 & 6;2)

Valvonta: 1 (Ohjausryhmä 26.5.2016, 6;4)

Raportointi: 4 (Ohjausryhmä 26.5.2016, 2;3 & 3;4 & 6;2 & 6;3)

Arviointi: 2 (Ohjausryhmä 26.5.2016, 5;4 & 6;2)

21.6.16 Johtoryhmä

Kartoittaminen: 2 (Johtoryhmä 21.6.2016, 6;1 & 6;3)

Roolitus: 1 (Johtoryhmä 21.6.2016, 6;5)

Budjetointi: 2 (Johtoryhmä 21.6.2016, 4;3 & 6;1)

Rahoitus: 1 (Johtoryhmä 21.6.2016, 2;4)

Aikataulutus: 3 (Johtoryhmä 21.6.2016, 3;4 & 4;3 & 5;6)

Valvonta: 0 (Johtoryhmä 21.6.2016)

Raportointi: 2 (Johtoryhmä 21.6.2016, 2;2 & 3;4)

Arviointi: 1 (Johtoryhmä 21.6.2016, 6;2)

Yht: Aikavälillä 15.5.2014-21.6.2016: neljätoista (14) johtoryhmän kokousta ja kaksikymmentäkaksi (22) ohjausryhmän kokousta.

Liite 2 – Lista sidosryhmistä

Kyseinen liite kattaa aineistossa esiintyneet sidosryhmät. Listaukseen eivät kuulu hankkeen toteuttajakaupungit: Helsinki, Espoo, Vantaa, Tampere, Turku ja Oulu; eivätkä suoraan sen organisaatorakenteeseen kuuluvien kolmen kärkihankkeen: Avointen innovaatioalustojen, Avoimen datan ja rajapintojen sekä Avoimen osallisuuden ja asiakuuden sekä 6Aika-koordinaatio eli strategiatoimistohankkeen tai niiden alaisten elinten orgaanit.

Johtoryhmässä

Euroopan komissio (Johtoryhmä 3.2.2016)

FinPro Oy (Johtoryhmä 14.4.2016)

Hämeen Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus (Johtoryhmä 29.10.2014 & 22.1.2015 & 24.2.2015 & 16.6.2015 & 21.6.2016)

Inka – Innovatiiviset kaupungit -hanke (Johtoryhmä 22.1.2015 & 14.4.2016)

Innovaatorahoituskeskus Tekes (Johtoryhmä 15.5.2014 & 22.1.2015 & 28.10.2015)

Kaupunginjohtajienkokous (Johtoryhmä 10.9.2015)

Liikenne- ja viestintäministeriö (Johtoryhmä 15.5.2014)

Maakuntaliitot ja maakuntien yhteistyöryhmät yleisesti (Johtoryhmä 29.10.2014 & 22.1.2015)

Ramboll Management Consulting (Johtoryhmä 10.9.2015)

Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö Tredea Oy (Johtoryhmä 15.5.2014)

Turun ammattikorkeakoulu (Johtoryhmä 16.6.2015)

Työ- ja elinkeinoministeriö (Johtoryhmä 15.5.2014 & 29.10.2014 & 14.4.2016 & 21.6.2016)

Uudenmaanliitto (Johtoryhmä 15.5.2014 & 29.10.2014 & 10.12.2014 & 22.1.2015 & 13.3.2015 & 16.6.2015 & 28.10.2015 & 3.2.2016)

Viestintätoimisto Milton Oy (Johtoryhmä 14.4.2016)

Ohjausryhmässä

Euroopan komissio (Ohjausryhmä 6.2.2015 & 5.3.2015 & 26.8.2015)

European Smart Cities & Communities -tapahtuma ja verkosto (Ohjausryhmä 11.6.2014 & 9.1.2015 & 8.4.2015)

Forum Virium Helsinki (Ohjausryhmä 19.5.2014 & 4.5.2014)

Global Forum Oulu -tapahtuma (Ohjausryhmä 4.6.2015)

Hämeen Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus (Ohjausryhmä 22.10.2014)

Inka – Innovatiiviset kaupungit -hanke (Ohjausryhmä 22.10.2014 & 8.4.2015 & 1.4.2016)

Innovaatorahoituskeskus Tekes (Ohjausryhmä 19.5.2014 & 9.10.2015 & 20.11.2015 & 1.4.2016)

Itämeren strategia (Ohjausryhmä 6.2.2015)

Kaupunginjohtajienkokous (Ohjausryhmä 26.8.2015)

Liikenne- ja viestintäministeriö (Ohjausryhmä 19.5.2014 & 3.12.2014)

Maakuntaliitot ja maakuntien yhteistyöryhmät yleisesti (Ohjausryhmä 12.8.2014 & 9.1.2015)

Open & Agile Smart -verkosto (Ohjausryhmä 5.3.2015 & 26.1.2016)

Open Knowledge Finland (Ohjausryhmä 12.8.2014)

Ramboll Management Consulting (Ohjausryhmä 4.6.2015)

Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö Tredea Oy (Ohjausryhmä 19.5.2014
12.8.2014 & 8.4.2015)

Teknologian tutkimuskeskus VTT (Ohjausryhmä 5.3.2015)

Tietohallintojohtajien kokous (Ohjausryhmä 19.5.2014)

Tietohallintojohtajien kokous (Ohjausryhmä 25.9.2014 & 22.10.2014)

Turku Science Park Oy (Ohjausryhmä 19.5.2014)

Työ- ja elinkeinoministeriö (Ohjausryhmä 19.5.2014 & 22.10.2014 & 3.12.2014 & 4.6.2015 &
20.11.2015 & 26.1.2016)

Urban Development Network -tapahtuma (Ohjausryhmä 17.10.2014)

Uudenmaaliitto (Ohjausryhmä 19.5.2014 & 12.8.2014)

Uudenmaanliitto (Ohjausryhmä 22.10.2014 & 11.11.2014 & Uudenmaanliitto)

Vantaan Innovaatioinstituutti Oy (Ohjausryhmä 19.5.2014)

Verso Oy (Ohjausryhmä 6.2.2015 & 4.6.2015 & 26.8.2015)

Viestintätoimisto Ellun Kanat Oy (Ohjausryhmä 1.4.2016)

Ympäristöministeriö (Ohjausryhmä 6.2.2015)